NOTES D'ORIENTATION MQSUN+

Approches adoptées par les pays SUN pour le chiffrage et le suivi financier de la nutrition

Note d'orientation MQSUN+

24 mars 2020

À propos de MQSUN+

MQSUN+ vise à fournir au Département britannique pour le développement international (DFID) des services techniques pour améliorer la qualité des programmes spécifiques à la nutrition et des programmes contribuant à la nutrition. Ce projet bénéficie des ressources d'un consortium de cinq grandes organisations non étatiques œuvrant dans le domaine de la nutrition, dirigé par PATH.

Le groupe s'engage à :

- élargir la base de données sur les causes de la sous-nutrition ;
- améliorer ses compétences et sa capacité à soutenir le renforcement des programmes spécifiques à la nutrition et des programmes contribuant à la nutrition ;
- fournir les meilleurs conseils possibles pour aider à la conception des programmes, leur mise en œuvre, leur suivi et évaluation ;
- favoriser l'innovation dans les programmes de nutrition ;
- partager les connaissances afin que des enseignements soient tirés au sein du DFID et au-delà.

Partenaires MQSUN+

Université Aga Khan

DAI Global Health

Development Initiatives (DI)

NutritionWorks

PATH

Contact

PATH | 455 Massachusetts Avenue NW, Suite 1000 | Washington, DC 20001 | États-Unis

Tél. : +1 (202) 822-0033

Fax : +1 (202) 457-1466

À propos de cette publication

La présente note d'orientation a été préparée par Andrew Mirelman (OMS), Clara Picanyol (OPM), Barb Koloshuk (consultante indépendante), Monica Kothari et Carrie Hemminger (PATH). Nous tenons à remercier tout particulièrement les experts chargés de la révision technique pour leur temps et leur contribution à cette note d'orientation : Mary D'Alimonte (R4D), Kaia Engesveen (OMS), Patrizia Fracassi (PAM), William Knetchel (SMS), Ann Levin (consultante indépendante), Carol Levin (Université de Washington) et Richard Watts (DI).

Le présent document a été publié grâce au soutien de UK Aid et du gouvernement britannique ; toutefois, les opinions exprimées ne reflètent pas nécessairement les politiques officielles du gouvernement britannique.

Tableau des matières

Abréviations 5
Résumé analytique 6
Introduction 7
Le chiffrage de la nutrition 9
Méthodes de chiffrage de la nutrition 9
Outils d'évaluation des coûts 13
Défis et recommandations en matière de chiffrage 17
Suivi du financement de la nutrition 20
Outils et méthodes de suivi financier pour la nutrition 20
Défis et recommandations en matière de suivi financier de la nutrition 26
Méthodes et approches d'analyse budgétaire de la nutrition 27
Difficultés et recommandations en matière d'analyse budgétaire 33
Conclusion 40
Annexe 1 : Glossaire 41
Annexe 2 : Cadre conceptuel de l'UNICEF 44
Références 45

Liste des tableaux

Tableau 1. Outils de planification et d'évaluation des coûts des mesures avec une composante nutritionnelle 14

Tableau 2. Outils de suivi financiers pour la nutrition. 24

Tableau 3. Pourcentage du financement décentralisé. 27

Tableau 4. Glossaire. 41

Liste des figures

Figure 1. Cycle de planification et de mise en œuvre du Mouvement pour le renforcement de la nutrition. 8

Figure 2. Étapes clés de l'évaluation des coûts pour la nutrition. 11

Figure 3. Estimation du financement décentralisé dans les pays SUN. 27

Figure 4. La méthodologie de l'outil budgétaire du projet SPRING. 30

Figure 5. Les phases d'une stratégie de plaidoyer budgétaire. 31

Figure 6. Les leçons clés de SPRING pour l'exercice d'analyse budgétaire. 33

Figure 7. Cadre conceptuel de l'UNICEF. 44

Abréviations

ACF	Action contre la Faim
ANJE	Alimentation du nourrisson et du jeune enfant
CCR	Cadre commun de résultats
CHAI	Initiative Clinton pour l'accès à la santé
CPA	Comptabilité par activité
DFID	Département britannique pour le développement international
EQUIST	Equitable Impact Sensitive Tool (Outil équitable tenant compte de l'impact)
EDP	Examen des dépenses publiques
ESDP	Enquête de suivi des dépenses publiques
FANTA	Assistance technique pour l'alimentation et la nutrition
LiST	Lives Saved Tool
MINIMOD	Modélisation des interventions en matière de micronutriments
MQSUN(+)	Maximiser la qualité du renforcement de la nutrition (Plus)
NACS	Évaluation, conseil et soutien nutritionnels
NN(A)P	Plan national (d'action) pour la nutrition
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	Organisation non gouvernementale
PCMA	Prise en charge communautaire de la malnutrition aiguë
PGA	Plateforme de gestion de l'aide
SMI	Santé maternelle et infantile
SMS	Secrétariat du Mouvement SUN
SPRING	Renforcement de partenariats, résultats et innovations en nutrition à l'échelle mondiale
SUN	Renforcement de la nutrition (Scaling Up Nutrition)
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
WASH	Eau, assainissement et hygiène
WBCi	Initiative mondiale de l'évaluation des coûts liés à l'allaitement

Résumé analytique

Depuis 2013, les pays du Mouvement pour le renforcement de la nutrition (les « pays SUN ») ont fait des progrès considérables pour réunir les différentes parties prenantes de nombreux secteurs en vue d'aligner les efforts nationaux visant à mettre fin à la malnutrition. On assiste à une prise de conscience croissante de l'importance d'estimer les coûts financiers des programmes nationaux de nutrition, de suivre le financement des mesures nutritionnelles nationales et de bien cerner la composition de ce financement, en particulier les budgets alloués par les gouvernements aux interventions spécifiques à la nutrition et aux interventions contribuant à la nutrition. L'évaluation du coût de chacun des investissements pour la nutrition au niveau national est une étape essentielle dans le processus de mobilisation des ressources, et le suivi de ces investissements permet d'alimenter le plaidoyer et de s'assurer qu'ils sont utilisés au mieux. Le chiffrage et le suivi des investissements dans la nutrition sont des éléments importants du cycle de planification, de mise en œuvre et de suivi des politiques. L'objectif de cette note d'orientation est de fournir un ensemble d'approches pour le chiffrage et le suivi financier, y compris pour l'analyse budgétaire des mesures de nutrition au niveau national. Elle s'adresse principalement au personnel des programmes de nutrition et aux décideurs politiques des pays SUN, que ce soit au niveau national ou décentralisé.

Aux fins de la présente note d'orientation, le « chiffrage de la nutrition » correspond à l'estimation de la valeur des ressources requises pour les services et les interventions nutritionnels dans un contexte donné, tels que les services ou les programmes spécifiques à la nutrition ou contribuant à la nutrition mis en œuvre au niveau national. Le chiffrage de la nutrition se concentre sur les coûts de planification et de budgétisation au niveau gouvernemental et ne tient pas compte des évaluations économiques telles que la rentabilité, l'analyse coûts-avantages ou l'analyse de l'efficacité technique. Le suivi du financement de la nutrition au niveau national est un cycle continu et itératif de collecte, d'analyse et de contrôle des ressources financières pour la nutrition. Il couvre un large éventail de mesures tout au long du cycle de planification et de mise en œuvre du Mouvement SUN, qui peuvent être regroupées dans les deux grandes catégories que sont l'analyse du budget et des dépenses d'une part, et les exercices de suivi et de contrôle des ressources et des dépenses, d'autre part.

Parmi les diverses méthodes et outils de chiffrage et de suivi financier présentés ci-après, une attention particulière est portée à l'analyse budgétaire, car il s'agit d'un outil simple mais efficace pour initier les pays SUN à l'examen de leurs finances en matière de nutrition. Le chiffrage et le suivi financier de la nutrition posent plusieurs problèmes, s'agissant notamment de la nature multisectorielle des mesures nutritionnelles. La présente note d'orientation passe en revue certaines de ces difficultés – à savoir l'inadéquation des données en quantité et en qualité, le manque de temps et de ressources en personnel, les contraintes temporelles et budgétaires pour mener l'analyse, entre autres – et examine plusieurs options et recommandations pour agir de manière réaliste.

Il n'existe pas de méthode universelle pour le calcul du coût d'un plan de nutrition et le suivi des investissements du gouvernement et des donateurs en matière de nutrition. Tous les pays ont des besoins nutritionnels, des programmes, une structure gouvernementale et un système de gestion financière propres. En utilisant ce document, il est important de choisir les outils et méthodes les mieux adaptés à chaque contexte particulier. Les pays ayant une expérience limitée dans ce domaine peuvent commencer par un exercice très simple d'analyse des coûts et du budget, tandis que ceux qui ont davantage d'expérience, de ressources ou de temps, ou des systèmes de gestion financière plus intégrés, peuvent entreprendre des exercices de chiffrage et de suivi financier plus détaillés.

Nous espérons que cette note d'orientation soulignera l'importance de la planification et du suivi du financement de la nutrition au niveau national et proposera des outils et des options concrètes et réalistes pour mener à bien ce travail et surmonter les obstacles en cours de route. L'amélioration du suivi financier de la nutrition entraîne une hausse du financement et une amélioration de l'efficacité des dépenses pour la nutrition, ce qui peut avoir des répercussions considérables sur les efforts entrepris pour de meilleurs résultats nutritionnels dans les pays où les besoins sont les plus criants.

Introduction

La nécessité de mieux chiffrer et suivre le financement de la nutrition dans les pays à revenu faible et intermédiaire est considérée comme une priorité depuis le lancement du Mouvement pour le renforcement de la nutrition (Mouvement SUN) et elle reste essentielle pour garantir, non seulement la prise en compte des investissements dans la nutrition, mais également leur meilleure utilisation possible. Le chiffrage et le suivi des investissements pour la nutrition sont importants pour les décideurs politiques autant que pour les citoyens, le secteur privé et les donateurs. Le chiffrage est déterminant pour estimer la quantité de financement nécessaire pour les activités spécifiques à la nutrition, les activités contribuant à la nutrition et les activités de gouvernance liées à la nutrition. Les gouvernements ont besoin de données fiables pour pouvoir évaluer les coûts des programmes, établir des priorités, planifier et prendre des décisions sur les allocations financières, ainsi que pour suivre et évaluer les dépenses réelles et la mise en œuvre des politiques[1]. **L'objectif de la présente note d'orientation est d'offrir un ensemble d'approches pour le chiffrage et le suivi financier, y compris l'analyse budgétaire, des mesures de nutrition au niveau national.**

Financé par le Département britannique pour le développement international, le projet Maximiser la qualité du renforcement de la nutrition (Plus) (MQSUN+) soutient le Mouvement SUN dans ses efforts de renforcement de la nutrition aux niveaux mondial et national en fournissant une expertise technique sur la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de programmes et de politiques spécifiques à la nutrition et contribuant à la nutrition, qui sont fondés sur des faits probants. Le Secrétariat du Mouvement SUN (SMS) a demandé à MQSUN+ de s'appuyer sur l'expertise technique du Groupe consultatif sur le financement de la nutrition, réuni à l'initiative de MQSUN+, pour compiler des conseils sur le chiffrage et le suivi financier de la nutrition. Ainsi, l'objectif précis de cette note d'orientation est de dresser une liste d'approches et d'outils pouvant être utilisés par les pays au niveau national ou décentralisé pour chiffrer les plans nationaux de nutrition (PNN) et les budgets et pour suivre les ressources financières de la nutrition.

Le cycle de planification et de mise en œuvre du Mouvement SUN est très utile pour guider les pays dans l'amélioration continue de leurs processus nationaux visant à mettre fin à la malnutrition (**Figure 1**). L'un des principes directeurs des plans nationaux est de renforcer les capacités des pays en les encourageant à commencer avec ce qui existe déjà et à progresser dans une amélioration continue pour obtenir des résultats en utilisant des approches souples et innovantes[2]. Le chiffrage des plans nationaux et décentralisés a généralement lieu au début du cycle de planification et de mise en œuvre, tandis que le suivi financier est assuré tout au long du cycle. La planification stratégique est un processus systématique qui consiste à envisager l'avenir souhaité pour la situation nutritionnelle d'un pays et à traduire cette vision en un cadre de mise en œuvre coordonnée, en définissant les buts et les objectifs, ainsi que les étapes pour y parvenir. C'est à ce stade que les plans multisectoriels – comme les cadres communs de résultats (CCR) et les PNN plus détaillés – sont définis ou mis à jour. Les plans sont ensuite chiffrés à l'aide d'une méthodologie dûment approuvée, puis ils peuvent être classés par ordre de priorité en fonction des besoins et des fonds disponibles. La formulation du budget permet de prévoir les recettes et l'imputation des dépenses compte tenu des plans chiffrés approuvés. L'exécution du budget correspond ensuite à la mise en œuvre des plans chiffrés. La comptabilité et le suivi garantissent une déclaration précise des dépenses réelles et des services fournis, suivie d'une évaluation de l'utilisation des fonds et de la mesure des résultats. Alors que les PNN multisectoriels couvrent généralement une période de cinq ans, le cycle de planification et de mise en œuvre a trait au processus de planification annuelle des secteurs pour budgétiser,

allouer et décaisser les fonds. Pendant toute la durée du cycle, les coûts, les budgets et, pour finir, les politiques et les plans peuvent être revus et mis à jour à la lumière de l'évaluation des résultats des années précédentes concernant l'atteinte des objectifs, la précision des coûts estimés et les dépenses réelles.

Le principe directeur qui consiste à renforcer les capacités des pays en les encourageant à partir de ce qui existe et à progresser dans une amélioration continue pour obtenir des résultats grâce à des approches souples et innovantes correspond également aux grandes étapes du cycle, à savoir le chiffrage, le suivi financier et l'analyse budgétaire. Dans le cadre de la présente note d'orientation, le terme « chiffrage » est utilisé pour l'estimation des besoins en ressources et la budgétisation, et non à des fins d'efficacité technique ou d'évaluation économique. Le chiffrage d'un CCR ou d'un PNN est indispensable au processus de hiérarchisation des mesures nutritionnelles fondamentales, ainsi que pour définir l'ordre dans lequel elles doivent se dérouler pour être le plus efficace. Un plan chiffré n'est pas une fin en soi, mais un outil dans le processus de conceptualisation, de planification et de lancement des mesures de nutrition.

Comme l'indique également **Figure 1** et le décrit la présente note d'orientation, le suivi financier est un processus cyclique, itératif et évolutif qui s'améliore naturellement à mesure que les plans sont affinés, que les données sont plus fiables, que les résultats sont communiqués et que les parties prenantes deviennent responsables des décisions et des mesures prises. Il est important de faire la distinction entre la planification des fonds par le gouvernement (le budget national) et l'aide des partenaires de développement (financement hors-budget). Si les plans nutritionnels multisectoriels sur cinq ans peuvent comprendre un financement hors-budget, les donateurs interviennent généralement dans le cadre de leurs propres cycles de financement. Ils sont rarement inclus dans la planification annuelle du gouvernement, sur laquelle porte le suivi financier dont il est question dans le présent document.

Figure 1. Cycle de planification et de mise en œuvre du Mouvement pour le renforcement de la nutrition.

Le chiffrage de la nutrition

Méthodes de chiffrage de la nutrition

Aux fins de la présente note d'orientation, le « chiffrage de la nutrition » correspond à l'estimation de la valeur des ressources requises pour les services et les interventions nutritionnels dans un contexte donné, tels que les services ou les programmes spécifiques à la nutrition ou contribuant à la nutrition mis en œuvre au niveau national. La budgétisation, en revanche, évalue les ressources ou les services ou programmes nutritionnels qui relèvent d'une allocation financière. La budgétisation des coûts comprend l'estimation des coûts, l'établissement d'un budget fixe ainsi que la gestion et le contrôle des coûts ou dépenses réels (par rapport aux coûts estimés ou alloués). Au sens étroit, le budget est la prévision des recettes et des dépenses prévues par le gouvernement, généralement sur une base annuelle. Les activités en faveur de la nutrition peuvent être réparties sur différents budgets du secteur public, tels que la santé, l'agriculture, l'éducation, la protection sociale et l'eau, l'assainissement et l'hygiène (WASH). La présente partie se concentre sur le chiffrage aux fins de la planification financière et de l'estimation des besoins en ressources, ainsi que sur la budgétisation et la fixation des prix (par exemple, ce qu'il en coûte pour étendre ou mettre en œuvre des programmes, en partant des estimations existantes des coûts unitaires). C'est à distinguer de la recherche, qui vise à comparer les coûts des interventions avec les produits et les résultats, et des évaluations économiques, telles que les analyses coûts-avantages.

Dans le cycle de planification et de mise en œuvre du Mouvement SUN, le chiffrage entre explicitement dans l'étape d'« estimation des coûts ». Toutefois, il est important de disposer d'informations sur les coûts pour de nombreuses autres étapes, comme la détermination du montant budgétaire à allouer, le suivi et l'évaluation continus, puis le retour à l'examen et à la planification des politiques. Ces étapes ne sont pas nécessairement distinctes, mais sont censées se compléter les unes les autres. Par exemple, les résultats de l'étape d'estimation des coûts sont utilisés dans le processus de budgétisation pour choisir la façon dont les fonds sont alloués en fonction des coûts et des ressources disponibles.

Le chiffrage peut être fait par activité, par programme/intervention ou pour l'ensemble du CCR/PNN. Le présent document traite du chiffrage à deux fins principales : (1) la planification financière et l'estimation des besoins en ressources et (2) la budgétisation et l'établissement des prix[3]. La première définition peut notamment permettre d'orienter les budgets de planification nationale (PNN ou CCR), tandis que la seconde peut aider les gestionnaires du budget à prévoir les dépenses, aider les responsables à définir les budgets, et servir à fixer les prix de certains services. Le chiffrage de la nutrition se concentre sur les coûts de planification et de budgétisation au niveau gouvernemental et ne tient pas compte des évaluations économiques comme la rentabilité, l'analyse coûts-avantages ou l'analyse de l'efficacité technique[i3].

[i] Pour plus d'informations sur les évaluations économiques en matière de nutrition, veuillez consulter (a) *ANH Academy Technical Brief: Economic Evaluations of Multisectoral Actions for Health and Nutrition* (2019) ; (b) *A Guide to the Fundamentals of Economic Evaluation in Public Health* de Moreland *et al.* (2019) ; et (c) le projet sur le renforcement de l'évaluation économique des stratégies multisectorielles pour la nutrition (SEEMS-Nutrition.

Plusieurs examens et exercices globaux sur le chiffrage de la nutrition ont été effectués ces dernières années, et il est important de noter qu'ils reposent sur des années de travail de chiffrage dans d'autres secteurs, comme la santé[ii]. Diverses organisations comme la Banque mondiale, l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et le Mouvement SUN ont réalisé des études sur l'évaluation des coûts de la nutrition[4–7]. Le Rapport annuel d'avancement 2014 du Mouvement SUN fournit des orientations pour répondre à l'objectif plus large du chiffrage d'un PNN ; il souligne l'importance d'établir des buts et des priorités, de comprendre les enjeux de la mise à l'échelle et d'assurer une certaine harmonisation avec les parties prenantes des différents secteurs[5].

Il existe plusieurs approches d'estimation des coûts ; Moreland *et al.* (2019) les recensent de façon détaillée dans *A Guide to the Fundamentals of Economic Evaluation in Public Health.* Une façon courante de classer les estimations de coûts consiste à distinguer les approches descendantes et les approches ascendantes. Les approches descendantes désagrègent les dépenses de haut niveau par catégorie de coûts ou par établissement, tandis que les approches ascendantes regroupent des éléments de coûts individuels[8]. Les approches ascendantes de chiffrage sont généralement plus longues, mais elles ont l'avantage de fournir des estimations de coûts plus détaillées, plus précises et plus fiables[8]. En définitive, le choix de l'approche de chiffrage est contextuel et varie en fonction du temps, des ressources et des données disponibles. On observe souvent un mélange de différentes approches. Cela dit, des exemples tirés d'exercices de chiffrage au niveau national pour la planification et la budgétisation, ainsi que l'étude des méthodes utilisées dans divers modèles/outils semblent privilégier les approches ascendantes.

Une méthode de collecte de données largement répandue pour le calcul ascendant des coûts est l'approche par élément, souvent employée dans de nombreux types de planification. L'approche par élément estime la quantité et le prix de toutes les ressources nécessaires pour une intervention ou un programme donnés[8]. Une autre approche ascendante couramment utilisée par les outils de calculs de coûts et dans les services hospitaliers est la comptabilité par activité (CPA)[iii]. La CPA est une forme plus nuancée de chiffrage par élément, qui évalue les coûts des activités recensées pour chaque service, ou « domaine prioritaire », et les objectifs d'un plan nutritionnel multisectoriel. La CPA établit d'abord une liste complète des « centres de coûts » – c'est-à-dire des catégories d'activités et d'interventions à entreprendre – qui doivent absolument s'exclure mutuellement pour éviter tout double comptage[iv]. Grâce aux informations au niveau du centre de coûts, il est aisé de savoir où les coûts diminuent, où ils augmentent et où il serait le plus pertinent d'effectuer des coupes budgétaires[9]. Une approche connexe, qui n'est généralement pas classée comme descendante ou ascendante, consiste à prendre les coûts qui existent pour un programme similaire en cours et à procéder aux ajustements nécessaires[9]. Il est possible d'utiliser ou de combiner plusieurs approches de chiffrage pour parvenir à une méthode plus nuancée ou plus adaptée.

Quelle que soit la méthode ou l'approche retenue, plusieurs étapes clés de l'exercice d'évaluation des coûts de la nutrition ont été décrites par Howlader *et al.* (2012) et sont détaillées dans un guide technique de l'USAID sur l'évaluation des coûts de la nutrition[10]. **Figure 2** met en évidence les étapes les plus appropriées pour l'établissement des coûts des plans financiers et des budgets au niveau

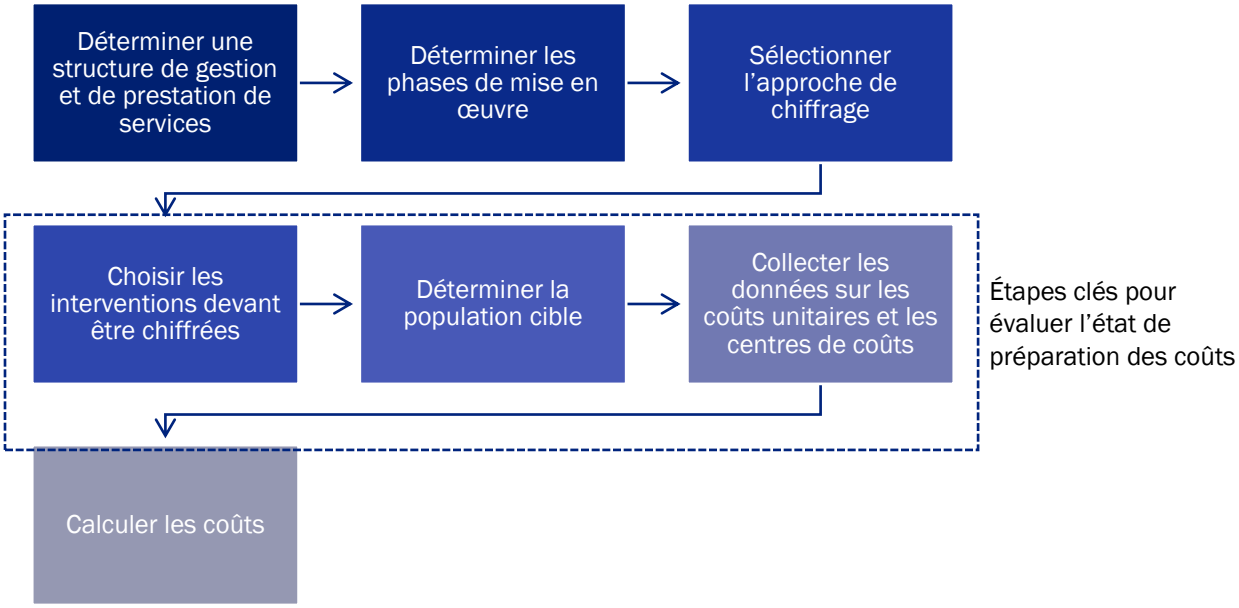
[ii] Voir les travaux précurseurs de Creese et Parker, *Cost Analysis in Primary Health Care* (1994).

[iii] Veuillez noter que les approches de chiffrage ont été définies et décrites de diverses manières dans la littérature. Certaines références décrivent la comptabilité par activité comme une approche ascendante, tandis que d'autres la décrivent comme une forme hybride de micro-comptabilité qui n'est pas strictement ascendante ou descendante[3].

[iv] Exemples de centres de coûts dans un document évaluant une intervention de prestation de soins de santé : transport, technologies de l'information, équipement et sécurité[53].

national et propose en outre les trois étapes clés pour évaluer l'état de préparation des coûts, telles que décrites par MQSUN+[11].

Figure 2. Étapes clés de l'évaluation des coûts pour la nutrition.



Source : Adapté de [9] et [10].

Évaluer l'état de préparation des coûts

L'évaluation de « l'état de préparation des coûts » doit être une étape supplémentaire avant de chiffrer un CCR ou un PNN. Elle peut se faire à l'aide du Modèle d'évaluation de l'état de préparation des coûts MQSUN+, qui contient un fichier Excel et une note d'orientation et qui vise à déterminer si un CCR ou un PNN est prêt pour réaliser un exercice d'évaluation des coûts précis et détaillé[11]. Dans ce cadre, l'évaluation de l'état de préparation des coûts comprend trois aspects :

- Le déroulement logique des activités ;
- La description détaillée des activités ;
- Les taux de couverture pour la période en cours et pour les périodes futures.

La note d'orientation de MQSUN+ (Maximiser la qualité du renforcement de la nutrition [Plus]) sur l'estimation des coûts contient plusieurs éléments importants à prendre en compte pour orienter le processus de chiffrage[12]. Il s'agit notamment de s'assurer qu'un plan opérationnel est en place avant d'entamer le chiffrage et d'associer toutes les parties prenantes concernées : ministères, agences d'exécution et sources de financement. En ce qui concerne l'étape d'estimation des coûts, la note d'orientation de MQSUN souligne que les coûts doivent être basés sur le coût réel de la mise en œuvre des interventions et que les informations suivantes doivent être précisées :

1. Compréhension claire et complète de chaque mesure du plan ;
2. Objectifs de mise en œuvre des mesures spécifiques du plan ;
3. Couverture des objectifs ;
4. Mise en œuvre et dépenses réelles ;
5. Coûts de fonctionnement et autres ;
6. Coûts (indirects) partagés.

L'exercice d'évaluation des coûts doit prendre un compte un élément important, à savoir la comparaison des données sur les coûts au fil du temps. Il faut pour cela actualiser les biens d'équipement et annualiser les ajustements, ce qui permet de refléter le moment où les ressources (en capital et de fonctionnement) sont consommées par un programme ou une intervention. L'actualisation tient compte de la préférence temporelle, c'est-à-dire que les coûts futurs ont une valeur moindre et doivent donc être davantage actualisés. L'annualisation permet de calculer un coût annuel équivalent pour les coûts de fonctionnement qui recouvrent toute la durée de vie d'un programme et contribue à illustrer la façon dont les biens d'équipement sont réellement utilisés tout au long de ce programme ou de cette intervention[13]. Walker et Kumaranayake (2002) détaillent les méthodes d'actualisation et d'annualisation des coûts et discutent de certains principes pour décider du moment où chacun de ces types d'ajustement doit être effectué. La décision d'entreprendre ou non ces ajustements et le choix des méthodes à utiliser dépendront en fin de compte de la manière dont les données seront utilisées – par exemple, les ajustements à des fins de budgétisation seront différents de ceux destinés à une analyse coût-efficacité[13]. Il convient de noter que les exercices de chiffrage pour les PNN n'incluent pas toujours l'amortissement[v] ; cet aspect peut être discuté et convenu par les parties prenantes avant le début de l'exercice.

Si une grande partie des orientations en matière de chiffrage pour la nutrition concernent les interventions spécifiques à la nutrition, la note d'orientation de MQSUN sur l'évaluation des coûts tente d'aborder certaines questions relatives au chiffrage des mesures contribuant à la nutrition[12]. Les interventions contribuant à la nutrition seront probablement plus difficiles à chiffrer, car elles sont plus éloignées des résultats nutritionnels. Il peut s'agir de mesures qui sont des sous-composantes d'interventions plus larges ou de parties de programmes plus vastes/intégrés. Toutes les activités contribuant à la nutrition ne peuvent pas être directement liées à la nutrition. Il sera donc nécessaire

[v] L'amortissement est le processus qui consiste à utiliser **l'actualisation** et **l'annualisation** pour répartir le paiement d'un bien ou d'un service sur l'ensemble de sa durée de vie. **L'annualisation** est une technique utilisée pour répartir le coût d'un bien ou d'un service sur les années de sa durée de vie (c'est-à-dire que la valeur du bien ou du service est divisée par le facteur d'annualisation) ; le facteur d'annualisation est le suivant : 1/(1+r)n, où r = taux d'actualisation et n = nombre d'années de durée de vie. **L'actualisation** est l'approche utilisée lors de l'annualisation d'un bien et d'un service afin d'ajuster la préférence temporelle pour les coûts économiques (c'est-à-dire que la valeur temporelle de l'argent est plus importante aujourd'hui qu'elle ne le sera à l'avenir).

de recourir à des consultations et à des hypothèses pour déterminer quelles activités sont pertinentes en matière de nutrition et doivent donc être chiffrées.

En outre, plusieurs principes doivent être respectés pour l'évaluation des coûts : les coûts doivent être transparents, exhaustifs, orientés vers l'utilisateur (consultation des parties prenantes) et itératifs.

Outils d'évaluation des coûts

Les exercices d'évaluation des coûts peuvent être réalisés soit ex nihilo, soit à l'aide des outils d'évaluation des coûts disponibles

Tableau 1 décrit divers outils qui peuvent être utilisés pour la planification stratégique, le chiffrage et, dans certains cas, la budgétisation et le suivi. Il peut s'agir d'outils exclusivement réservés au chiffrage ou bien de composantes/modules sur le chiffrage. Si le champ d'application de nombre de ces outils concerne le secteur de la santé, ceux-ci comportent également une composante nutrition (le plus souvent spécifique à la nutrition) ou peuvent aider à chiffrer et à suivre les activités ou interventions liées à la nutrition, selon le secteur concerné (par exemple, santé, protection sociale, WASH, éducation, agriculture). Certains de ces outils présentent les avantages d'une intervention unique, tandis que d'autres bénéficient des effets d'interventions multiples simultanées. Les utilisateurs potentiels varient d'un outil à l'autre, mais il peut s'agir de responsables de la planification aux niveaux national, décentralisé et du district. Il importe de noter que beaucoup de ces outils nécessitent une formation avant de pouvoir être utilisés et que les données par défaut peuvent être obsolètes et doivent donc être revues et mises à jour par les utilisateurs afin d'améliorer leur précision et leur applicabilité au contexte local.

Vous trouverez de plus amples informations sur les outils d'évaluation des coûts, en particulier dans le domaine de la santé maternelle, néonatale et infantile, dans le Guide des outils d'évaluation des coûts du Partenariat pour la santé de la mère, du nouveau-né et de l'enfant. Par ailleurs, le Sackler Institute for Nutrition Science et le Forum sur les micronutriments ont terminé l'examen de huit outils de modélisation pour la nutrition qui sont utilisés par les pays à revenu faible et intermédiaire à des fins de plaidoyer, de prise de décision et d'évaluation des coûts des programmes. Ce groupe prévoit de mettre au point une série de produits pour faciliter la compréhension de ces outils et promouvoir leur utilisation[14].

Tableau 1. Outils de planification et d'évaluation des coûts des mesures avec une composante nutritionnelle

Outil	Description	Champ d'application	Approche de chiffrage	Éléments à prendre en compte
Outils de planification stratégique et d'établissement des priorités				
Lives Saved Tool (LiST)	Logiciel qui estime les ressources financières et humaines nécessaires pour fournir un ensemble de services et qui peut évaluer des scénarios d'intervention en fonction de leurs effets sur la mortalité et la morbidité maternelle et infantile et du coût associé à la mise en place de cet ensemble de services.	Recouvre plus de 70 interventions en faveur de la nutrition et de la santé maternelle, néonatale et infantile ; a été mis à jour pour accentuer son utilisation par la communauté de la nutrition ; englobe le retard de croissance, l'émaciation et certains résultats nutritionnels spécifiques (insuffisance pondérale à la naissance et anémie maternelle).	Approche par élément	• Principalement un outil d'impact pour la planification, l'évaluation et le plaidoyer ; • Englobe des interventions à fort impact ; • En lien avec OneHealth.
Outil OneHealth de l'OMS	Logiciel destiné aux responsables gouvernementaux de la planification, qui détermine les coûts financiers associés aux activités et aux objectifs décrits dans un plan de santé et qui évalue les effets estimés pour la santé.	Couvre la santé reproductive, maternelle, néonatale et infantile ; la vaccination ; le paludisme ; la tuberculose ; le VIH/sida ; la nutrition ; et l'eau, l'assainissement et l'hygiène (WASH).	Approche par élément, qui multiplie les quantités par les prix	• Englobe la planification sectorielle, telle que l'analyse des scénarios et des goulets d'étranglement, le chiffrage des programmes, l'analyse des répercussions sur la santé, la budgétisation et le financement des stratégies ; • En lien avec les cibles pour la santé ; • En lien avec les modèles d'impact (comme LiST).
L'outil EQUIST de l'UNICEF	Plateforme analytique en ligne en libre accès, conçue pour aider les décideurs à élaborer des stratégies équitables pour améliorer la santé et la nutrition des enfants et des femmes les plus vulnérables.	Couvre des interventions à fort impact en matière de nutrition et de santé reproductive, maternelle, néonatale, infantile et des adolescents.	Évaluation des coûts additionnels, basée sur la méthode « Marginal Budgeting for Bottlenecks » (la budgétisation des coûts marginaux face aux goulets d'étranglement).	• S'appuie sur la prise en compte intégrée des inégalités ; • En lien avec les outils LiST et OneHealth ; • Approche de chiffrage moins apparente.
Marginal Budgeting for Bottlenecks	Outil de planification et de budgétisation axé sur les résultats, qui permet de signaler les contraintes de mise en œuvre et d'estimer les coûts marginaux afin de les réduire.	Initialement conçu pour la santé maternelle, néonatale et infantile, mais regroupe trois interventions sur la nutrition.	S/O	• Utilisé par l'outil EQUIST (UNICEF) et par la Banque mondiale ; • Approche de chiffrage moins apparente.
Optima Nutrition	Outil quantitatif conçu pour aider les gouvernements à allouer les budgets en cours ou prévus aux différents programmes de nutrition.	Couvre les programmes de supplémentation en vitamines, l'éducation ANJE, la prise en charge de la malnutrition aiguë sévère, le traitement et la prévention de la	« Fonctions de coût » en lien avec le coût de la mise en œuvre des services, la couverture des populations cibles et l'influence sur les	• Comprend l'optimisation[vi] ; • Cadre sous-jacent basé sur LiST ;

[vi] L'optimisation fait référence à la « programmation mathématique » où les coûts et le rapport coût-efficacité de toutes les interventions potentielles sont évalués dans les limites du budget ou d'autres contraintes du système, ce qui permet ensuite de choisir les options les mieux adaptées.

Outil	Description	Champ d'application	Approche de chiffrage	Éléments à prendre en compte
		diarrhée, l'enrichissement alimentaire, les interventions WASH, la planification familiale et les mesures de prévention du paludisme.	résultats comportementaux, cliniques et épidémiologiques.	• Se concentre sur le retard de croissance et la mortalité chez les enfants de moins de cinq ans.
MINIMOD (Micronutrient Intervention Modeling)	Outil de planification et de gestion pour des interventions rentables en matière de micronutriments dans les pays en développement.	Couvre les carences en micronutriments.	Comptabilité par activité	• Comprend l'optimisation ; • Étudie la couverture effective des interventions ; • Peut calculer le nombre de décès d'enfants évités.
Outils de préparation de l'évaluation des coûts				
Outil d'évaluation de l'état de préparation des coûts pour la nutrition MQSUN+	Fichier Excel et note d'orientation permettant d'évaluer si les PNN contiennent les détails et les informations nécessaires à l'établissement des coûts.	Couvre les CCR nationaux et les PNN.	S/O	• Nécessite d'avoir déjà un CCR ou un PNN en place ; • Basé sur Excel et simple d'utilisation ; • Fournit des exemples concrets.
Outils de chiffrage				
Outil de chiffrage de la PCMA de FANTA	Outil basé sur Excel, conçu pour estimer les coûts de mise en place, de gestion et/ou de développement des services de PCMA aux niveaux national, décentralisé ou du district.	Couvre les interventions pour la PCMA des enfants	Comptabilité par activité	• Examine un seul type d'intervention (PCMA), sans tenir compte des retombées, de la rentabilité ou de l'optimisation.
Outil de planification et de chiffrage pour la NACS de FANTA	Outil basé sur Excel, conçu pour aider les décideurs, les responsables de programmes et les agents d'exécution à planifier la conception, le financement et la gestion des mesures NACS (évaluation, conseil et soutien nutritionnels) aux niveaux national et décentralisé.	Couvre les interventions nutritionnelles prioritaires	Comptabilité par activité	• Examine un seul type d'intervention (NACS), sans tenir compte des retombées, de la rentabilité ou de l'optimisation.
Outil de planification financière de WBCi pour l'ANJE	Outil basé sur Excel destiné à estimer le coût de l'allaitement maternel exclusif.	Couvre l'allaitement maternel exclusif.	Approche fondée sur l'expérience tirée des programmes[vii]	• N'inclut pas les données par défaut, les retombées, la rentabilité et l'optimisation.

Abréviations : PCMA, prise en charge communautaire de la malnutrition aiguë ; CCR, cadre commun de résultats ; EQUIST, Equitable Impact Sensitive Tool (Outil équitable tenant compte de l'impact) ; FANTA, Assistance technique en matière d'alimentation et de nutrition ; ANJE, alimentation du nourrisson et du jeune enfant ; NACS, évaluation, conseil et soutien nutritionnels ; PNN, plan national de nutrition ; UNICEF, Fonds des Nations Unies pour l'enfance ; WASH, eau, assainissement et hygiène ; WBCi, Initiative mondiale de l'évaluation des coûts liés à l'allaitement ; OMS, Organisation mondiale de la Santé.

[vii] L'approche fondée sur l'expérience des programmes ressemble à d'autres approches ascendantes, c'est-à-dire qu'elle prend les coûts unitaires de toutes les ressources et activités nécessaires et les met à l'échelle de la population cible. Le chiffrage est réalisé du point de vue du gouvernement et comprend des postes tels que les dépenses exceptionnelles liées à l'élaboration de la législation[18].

Lives Saved Tool (LiST)

LiST est un logiciel de planification stratégique conçu pour évaluer les scénarios d'intervention. Le module de chiffrage adopte une approche par élément pour déterminer les ressources financières nécessaires pour un ensemble de services donné. Cet outil a été étudié dans un article de Bollinger *et al.* dans lequel il est comparé à l'outil OneHealth et à l'outil EQUIST du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) décrit ci-après[15]. Cet article recommande le module de chiffrage de LiST pour les utilisateurs qui se concentrent davantage sur les interventions de santé maternelle et infantile (SMI). Le module de chiffrage de LiST, ainsi que l'outil OneHealth, est lié au modèle d'impact de LiST pour évaluer les résultats des interventions de SMI sur la santé en termes de vies sauvées.

OneHealth

Dans l'outil de planification stratégique de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), le chiffrage par élément peut être effectué du point de vue du système de santé. Cet outil fournit également de nombreuses données par défaut, telles que les coûts des services de santé tirés de la base de données OMS-CHOICE (variables selon les pays), et peut répondre aux questions sur le chiffrage dans l'ensemble du système de santé. En ce qui concerne les interventions nutritionnelles, la note d'orientation OneHealth inclut les éléments suivants pour la nutrition : toutes les mesures nutritionnelles essentielles de l'OMS visant à cibler la « fenêtre d'opportunité » des 1 000 jours de la conception à l'âge de deux ans, ainsi que d'autres interventions spécifiques à la nutrition ou contribuant à la nutrition recommandées par l'OMS et assurées par le secteur de la santé, telles que les interventions WASH, le clampage du cordon au moment optimal ou le déparasitage[16]. Il convient de noter que cet outil ne permet pas aux utilisateurs d'inclure des interventions contribuant à la nutrition qui émanent d'un autre secteur que celui de la santé (les secteurs de l'agriculture ou de la protection sociale, par exemple).

EQUIST et « Marginal Budgeting for Bottlenecks »

L'outil EQUIST (Equitable Impact Sensitive Tool – outil équitable tenant compte de l'impact) de l'UNICEF est un outil de planification fondé sur des données probantes et axé sur l'équité, qui permet d'établir des priorités dans les stratégies nationales afin d'accroître la couverture des interventions à fort impact en matière de nutrition et de santé maternelle, néonatale, infantile et des adolescents. Cet outil s'appuie sur le modèle d'impact de LiST et sur l'approche « Marginal Budgeting for Bottlenecks » (budgétisation des coûts marginaux face aux goulets d'étranglement) de la Banque mondiale pour le chiffrage, qui est conçue pour la planification à moyen-long terme et pour comprendre les coûts des contraintes des systèmes de santé. Si l'outil EQUIST et l'approche « Marginal Budgeting for Bottlenecks » permettent d'inclure certaines interventions nutritionnelles, ils sont principalement axés sur un ensemble d'interventions de base en matière de SMI.

Optima Nutrition et MINIMOD (Micronutrient Intervention Modeling)

Optima Nutrition est avant tout un outil d'optimisation de l'allocation des ressources pour répondre à la question de savoir comment (a) allouer les fonds de façon à maximiser les résultats en matière de nutrition, (b) estimer le coût de la mise à l'échelle des interventions nutritionnelles et (c) déterminer les interventions les plus rentables. Optima Nutrition a été utilisé dans 11 pays et traite actuellement en priorité du retard de croissance et de la mortalité chez les enfants de moins de cinq ans. MINIMOD,

mis au point par l'Université de Californie à Davis, est aussi un outil d'optimisation économique, mais il porte spécifiquement sur la recherche de solutions rentables aux problèmes liés aux micronutriments. MINIMOD peut évaluer la réussite de différentes manières en fonction des priorités, comme par l'amélioration de la couverture des interventions en matière de micronutriments (c'est-à-dire le pourcentage de personnes souffrant d'un apport alimentaire insuffisant qui passent à un régime alimentaire adéquat)[14].

Outil d'évaluation de l'état de préparation des coûts pour la nutrition

L'objectif de l'outil d'évaluation de l'état de préparation des coûts récemment mis au point par MQSUN+ est de déterminer si un CCR ou un PNN contient suffisamment de détails sur ses activités pour pouvoir mener un exercice complet d'évaluation des coûts[11]. Cet outil comprend un fichier Excel et une note d'orientation et il est destiné aux planificateurs des interventions de nutrition nationales MQSUN+.

Outils d'assistance technique pour l'alimentation et la nutrition (FANTA)

Dans le cadre des projets FANTA et FANTA-2 de l'USAID, deux outils différents ont été élaborés spécifiquement pour le chiffrage de la nutrition. Le premier est l'outil de chiffrage de la PCMA (prise en charge communautaire de la malnutrition aiguë). Cet outil est conçu pour être relativement facile à utiliser et disposer d'un grand nombre de données pré-remplies. Le deuxième est l'outil de planification et d'évaluation des coûts de la NACS (évaluation, conseil et soutien nutritionnels). Chacun de ces outils porte sur une intervention spécifique (CMAM et NACS, respectivement) et utilise une approche de comptabilité par activité. L'outil NACS, par exemple, a été mis à profit par le Ministère de la santé du Malawi pour élaborer son plan opérationnel sur cinq ans pour mettre à l'échelle la NACS.

Outil d'évaluation des coûts financiers de l'alimentation du nourrisson et du jeune enfant de l'Initiative mondiale de l'évaluation des coûts liés à l'allaitement (WBCi)

Cet outil de chiffrage financier utilise ce que l'on appelle une « approche fondée sur l'expérience tirée des programmes » pour estimer les coûts. Les coûts totaux sont inclus, mais pas les coûts liés à la mise en œuvre – sous réserve que les canaux de diffusion soient déjà opérationnels. Dans un examen de la méthodologie de la WBCi, Carroll *et al.* comparent l'approche de chiffrage de la WBCi à celle adoptée dans le cadre d'une initiative dirigée par la Banque mondiale pour estimer le coût global de la réalisation des objectifs en matière de retard de croissance, d'anémie, d'allaitement maternel et d'émaciation – un chiffrage qui adopte également une approche fondée sur l'expérience tirée des programmes. Ils constatent que la méthodologie de la WBCi permet de mieux intégrer les coûts de mise en œuvre ponctuels et de fonctionnement. Dans l'ensemble toutefois, l'approche de la Banque mondiale se révèle supérieure, car elle comporte une dynamique temporelle : le temps de mise à l'échelle et le chiffrage des différentes phases de déploiement et de maintenance du programme peuvent être intégrés[7,17,18].

Défis et recommandations en matière de chiffrage

Le chiffrage peut être particulièrement délicat dans le domaine de la nutrition, car de nombreux pays n'ont pas intégré de services de nutrition formels dans leurs programmes nationaux et tous ne

disposent pas d'un CCR ou d'un PNN dont le coût serait évalué. Même quand de tels plans existent, ils sont parfois incomplets ou limités dans leur champ d'application, ce qui rend les exercices d'évaluation des coûts difficiles. En outre, les services de nutrition s'étendent souvent sur plusieurs secteurs et agences gouvernementales ; il n'est donc pas toujours évident d'assurer la cohérence des données et des méthodes de calculs des coûts dans tous ces secteurs[10].

Les défis décrits dans cette section se confirment souvent au niveau du suivi financier et de l'analyse budgétaire, et vice versa. Pour plus d'informations et de recommandations, reportez-vous aux sous-sections sur les défis du suivi financier et de l'analyse budgétaire.

Sélection de la méthode de chiffrage la mieux adaptée au contexte

Comprendre les différentes méthodes de chiffrage et choisir la plus appropriée au contexte du pays concerné n'est pas toujours chose aisée[19]. Dans certains cas, l'utilisation de diverses méthodes ou approches peut être un bon moyen d'avancer. Il peut également être utile d'examiner ce qui a été fait dans d'autres contextes similaires – l'échange d'expérience entre les pays peut contribuer à améliorer la sélection et l'utilisation de ces méthodes – et de mettre en relation les experts nationaux dans les domaines de l'économie et de la finance avec des spécialistes régionaux et mondiaux[19].

Disponibilité des données

La disponibilité des données sur les coûts et le contexte reste un vaste défi pour l'évaluation des coûts des activités de nutrition dans le cadre de la planification et de la budgétisation nationales et, par conséquent, elle déterminera certaines décisions et hypothèses méthodologiques. Il existe deux types de défis relatifs aux données : (1) disposer des données nécessaires pour calculer le coût des interventions et (2) disposer de données pertinentes pour le contexte, y compris géographique, comme les budgets décentralisés. Il arrive aussi souvent qu'il y ait plus de données pour les activités spécifiques à la nutrition que pour celles contribuant à la nutrition. Sans données adéquates, certains paramètres clés seront difficiles à estimer. Pour combler les lacunes en matière de données, il peut être nécessaire de formuler des hypothèses éclairées, d'obtenir des valeurs auprès d'experts et de transposer les informations issues d'autres contextes. De nombreux coûts et majorations sont difficiles à mesurer ou ne sont pas inclus dans les enquêtes standard, si tant est qu'il y en ait. Pour combler cette lacune, il peut être nécessaire d'utiliser les prix mondiaux par défaut ou de recourir à des multiplicateurs standard issus de travaux antérieurs. En outre, le fait d'avoir moins d'informations sur les coûts affaiblit le niveau de certitude de l'estimation et il sera encore plus crucial de mener une analyse de sensibilité appropriée pour mesurer ce niveau de certitude.

Qualité des estimations de coûts

Les estimations de coûts sont affectées par la fiabilité, la précision, la rigueur, l'uniformité, la cohérence et la validité des données et des hypothèses, qui peuvent être difficiles à rassembler et à définir. Même les efforts de chiffrage les plus rigoureux reposent sur des hypothèses clés. Par exemple, il est largement admis que l'estimation des coûts de la mise à l'échelle et du ciblage est délicate. En n'incluant pas ces coûts, les estimations risquent de s'avérer inexactes. Toutefois le biais peut s'appliquer dans un sens ou dans l'autre. Par exemple, le fait de ne pas tenir compte des économies d'échelle peut biaiser les estimations de coûts vers le haut, tandis que le fait d'ignorer les coûts de ciblage peut biaiser les estimations de coûts vers le bas. De plus, certains éléments indiquent que le déploiement à grande échelle des interventions de nutrition peut réduire leur efficacité[20,21].

Horton *et al.* justifient d'ailleurs ainsi le fait de ne toucher que jusqu'à 90 % de la population et de devoir augmenter les coûts pour atteindre les populations les plus éloignées[6,7]. La prévision de ces coûts « du dernier kilomètre » n'est pas évidente, mais il est possible de l'améliorer en tirant des enseignements de l'expérience des autres secteurs et des autres contextes.

Intégration de services dans les différentes plateformes de prestation des systèmes de santé

Si l'intégration de services dans les plateformes de prestation des systèmes de santé est une question qui doit impérativement être prise en compte lors des analyses de coûts[22], il n'en reste pas moins qu'elle peut rendre l'exercice d'évaluation des coûts plus compliqué et plus délicat. En ce qui concerne le chiffrage, l'intégration dans les plateformes signifie que certains coûts partagés devront être pris en compte, de même que l'utilisation de ressources dans d'autres domaines du système de santé et d'autres secteurs, y compris les coûts de substitution de l'investissement dans certaines séries d'interventions. Cela implique également une diminution des coûts. Il est important d'être clair sur ce qui est inclus dans le chiffrage et sur quelle plateforme un nouveau programme est mis en œuvre ou porté à plus grande échelle, car les implications financières dépendront de ce qui existe déjà sur la plateforme et du coût additionnel réel de l'activité supplémentaire.

Chiffrage d'un plan de nutrition au niveau national ou décentralisé

L'évaluation des coûts des plans de nutrition pose plusieurs problèmes, notamment : disposer d'un plan correctement formaté pour procéder à l'évaluation des coûts, avoir la possibilité d'ajuster le plan en fonction des réalités budgétaires et avoir accès aux informations et au personnel nécessaires dans les organismes nationaux et décentralisés. Il peut être utile de s'assurer que l'évaluation des coûts d'un plan ne démarre pas après que les personnes qui ont rédigé le plan ont terminé leur travail. Le plan peut ne pas être rédigé de manière à faciliter le chiffrage, ou les résultats préliminaires du chiffrage peuvent révéler la nécessité de revoir les activités proposées si le budget semble irréaliste pour le pays. Si les personnes ayant élaboré le plan ne sont plus disponibles au moment de l'évaluation des coûts, il peut être difficile d'effectuer les ajustements nécessaires[23]. En 2013, l'atelier du Mouvement SUN sur l'évaluation des coûts a donné lieu à plusieurs recommandations sur la manière de faire progresser l'évaluation des coûts de la nutrition dans les plans de nutrition nationaux et décentralisés[19]. Le rapport propose aux pays différentes étapes en fonction de leur état d'avancement concernant le chiffrage. Par exemple, un pays sans plan chiffré doit commencer par mettre au jour les activités en cours et les allocations budgétaires, tandis qu'un pays avec un plan chiffré doit évaluer les capacités et les dépenses et calibrer les estimations en vue de la mise en œuvre. L'atelier SUN de 2013 sur le chiffrage a également préconisé d'adapter les méthodologies et les outils de chiffrage au contexte et aux ressources du pays. Il est recommandé d'adhérer aux principes suivants : comprendre les réalités de la mise en œuvre, tirer parti des progrès existants, partager les expériences, établir des liens avec des experts, adopter une perspective multisectorielle, établir des codes budgétaires et veiller à ce que les organisations non gouvernementales (ONG) fassent preuve de transparence sur leurs programmes. Menon *et al.* ont procédé à un chiffrage au niveau décentralisé en Inde et mettent en évidence trois questions auxquelles leurs travaux peuvent répondre : la prise en compte des coûts unitaires locaux, la prise en compte des synergies d'intervention et la prise en compte des plateformes de prestation. Toutefois, les auteurs soulignent également le manque de données sur les coûts décentralisés d'exécution et le fait que certains coûts concernent les petits programmes et ne tiennent donc pas compte des économies d'échelle[24].

Suivi du financement de la nutrition

Le suivi du financement de la nutrition au niveau national est un cycle continu et itératif de collecte, d'analyse et de contrôle des ressources financières pour la nutrition. Il couvre un large éventail de mesures tout au long du cycle de planification et de mise en œuvre du Mouvement SUN, qui peuvent être regroupées en deux grandes catégories :

i) **L'analyse du budget et des dépenses.** Il s'agit d'une approche permettant d'évaluer les imputations et les dépenses inscrites au budget gouvernemental pour la nutrition (et parfois celles qui sont « hors budget »). Souvent, l'objectif est d'examiner les engagements et les décaissements budgétaires, de les comparer et de les faire correspondre aux besoins de financement. De plus, une analyse qualitative a été menée autour des défis concernant les institutions et les ressources humaines dans les processus budgétaires, qui pèsent sur l'efficacité des décaissements de fonds.

ii) **Les exercices de suivi et de contrôle des ressources et des dépenses.** Ces formes d'analyse visent à suivre le financement après le décaissement par les agents d'exécution concernés jusqu'aux résultats spécifiques. Elles peuvent aider les gouvernements à comprendre l'efficacité et l'efficience du financement et peuvent être mesurées quantitativement pour un projet spécifique (par exemple, la réussite d'un programme d'alimentation scolaire auprès d'une population cible) ou qualitativement grâce aux retours et commentaires des utilisateurs/du personnel.

Dans ces deux domaines principaux, plusieurs outils et méthodes ont été mis au point pour soutenir l'analyse. Certains sont spécifiquement adaptés à la nutrition, tandis que d'autres contiennent des composantes axées sur la nutrition. L'objectif de la présente section est de présenter ces différents outils et méthodes de suivi financier de la nutrition, ainsi que de mettre en évidence certaines des difficultés rencontrées. Cette section est suivie d'un examen plus détaillé de l'analyse des budgets nutritionnels, un outil simple mais efficace avec lequel de nombreux pays SUN ont commencé à examiner leurs finances en matière de nutrition.

Outils et méthodes de suivi financier pour la nutrition

Le suivi financier de la nutrition est un phénomène relativement nouveau dans le monde de la nutrition, en particulier pour les pays à revenu faible et intermédiaire. La première référence au suivi et à l'établissement de rapports sur les dépenses gouvernementales spécifiques à la nutrition et contribuant à la nutrition remonte à 2013, quand le Mouvement SUN et l'UNICEF ont fait une demande d'élaboration d'un document de référence pour un atelier sur l'évaluation des coûts et le suivi financier des investissements en matière de nutrition. L'objectif était d'examiner l'état du suivi et du *reporting* des dépenses et de mettre en évidence la manière dont celles-ci sont utilisées au mieux par les pays d'Afrique subsaharienne. Les conclusions de ce document ont été présentées à Nairobi en novembre 2013 et publiées en ligne sous la forme d'un Document de travail du Mouvement SUN en janvier 2014. C'était la première fois dans le champ de la nutrition que le suivi des ressources financières était défini comme **« le processus de collecte, d'analyse et de contrôle réguliers des ressources entrant et sortant d'un système »**[1]. Ainsi, le suivi financier s'est avéré être **un processus continu qui doit accompagner l'ensemble du cycle de planification et de mise en œuvre.** Le suivi financier est donc

crucial tout au long du cycle de planification et de mise en œuvre du projet SUN. Il convient de noter que le suivi financier est pratiqué depuis longtemps dans d'autres secteurs ; une grande partie des concepts et des termes utilisés dans le domaine de la nutrition s'inspirent de ce qui a été mis en place ailleurs.

Picanyol (2014b) définit les caractéristiques souhaitées d'un système de suivi financier, à savoir : l'exhaustivité, la présentation en temps opportun, la facilité d'utilisation, l'alignement et l'harmonisation, l'appropriation et les mesures d'incitation[viii]. **L'encadré 1** définit plus en détail chacune de ces caractéristiques.

[viii] Ces critères sont tirés des principes de bonnes pratiques de la gestion des finances publiques, ainsi que du principe de l'efficacité de l'aide. Ils s'inspirent également des travaux de Wylde, E. et C. Picanyol (2009). « *Budgeting for Children and the Role of Parliament in the Arab World* », document présenté à l'occasion de la réunion de l'Union parlementaire arabe et de la Ligue des États arabes sur la protection de l'enfance, organisée par l'UNICEF au Caire en mai 2009.

Encadré 1. Les caractéristiques souhaitées d'un système de suivi financier

L'exhaustivité : le système de suivi financier doit englober toutes les activités de tous les niveaux de gouvernement et les fonds extrabudgétaires, tels que les financements des donateurs, afin de dresser un tableau complet des ressources et des dépenses du gouvernement. Il est également important que le système couvre à la fois les dépenses d'investissement et les dépenses de fonctionnement, telles que la maintenance, afin de garantir que les investissements puissent être maintenus et les services assurés dans la durée.

La présentation en temps opportun : les informations financières et non financières doivent être mises à disposition de façon régulière et opportune afin que les gouvernements disposent des informations pertinentes pour éclairer leur action et que les législateurs disposent d'éléments pour tenir l'exécutif responsable.

La facilité d'utilisation : les personnes doivent avoir la capacité d'utiliser le système et les moyens nécessaires pour le faire. Cela comprend non seulement les capacités individuelles telles que les connaissances et le « savoir-faire », mais aussi les capacités du système, comme les règles et les règlements d'engagement et la capacité à générer des informations pertinentes sur les entrées et les sorties.

L'alignement et l'harmonisation : l'alignement sur les structures existantes améliore la facilité d'utilisation d'un système de suivi financier et accroît son efficacité. Un système de suivi doit soutenir les structures gouvernementales et être harmonisé avec les efforts des donateurs. Il doit faciliter la coordination, simplifier les procédures et partager les informations pour éviter les doubles emplois. Cela signifie également que, lorsqu'un outil est déjà utilisé pour suivre les ressources de manière plus globale (par exemple, les examens des dépenses publiques en Tanzanie, l'outil de l'Initiative Clinton pour l'accès à la santé au Malawi, la cartographie des ressources par secteur en Éthiopie), il doit être envisagé comme un mécanisme possible de suivi du financement de la nutrition.

L'appropriation : les personnes autorisées à utiliser le système et celles qui sont chargées de le superviser, doivent se l'approprier, y compris les donateurs. C'est notamment le cas de tous les ministères ayant une certaine responsabilité dans la mise en œuvre des interventions nutritionnelles et des unités de prestation de services au niveau local, comme les centres de santé.

Les mesures d'incitation : les individus doivent être incités à prendre leurs responsabilités. Les mécanismes d'établissement de rapports, tels que les systèmes de suivi financier, doivent servir à garantir la responsabilité (par exemple d'un ministère de tutelle envers les unités locales, du gouvernement central envers les ministères de tutelle, du parlement envers le gouvernement, ou mutuellement entre les donateurs et les pays bénéficiaires), s'ils s'accompagnent d'un système de sanctions et de récompenses, les mesures d'incitation doivent être beaucoup plus importantes.

Source : Adapté de [1].

Le point de départ du suivi des ressources financières consiste à définir et à délimiter ce qui doit être suivi (c'est-à-dire le domaine concerné par le suivi). Dans les pays qui disposent d'un CCR ou d'un PNN multisectoriel, cela permet de cerner les priorités et les interventions ou programmes de nutrition dans le pays, ainsi que les ressources nécessaires pour les mener à bien (voir précédemment la section sur le chiffrage), délimitant ainsi le cadre de ce qui doit faire l'objet d'un suivi financier. Lorsque les pays

n'ont pas de PNN (chiffré ou non), le suivi des fonds consacrés à la nutrition peut se heurter à des difficultés particulières, comme la définition claire des interventions contribuant à la nutrition ou la prise en compte des initiatives multisectorielles en matière de nutrition, y compris celles qui dépassent les frontières des secteurs traditionnels, comme la santé, l'éducation, WASH, l'agriculture et la protection sociale. Une fois précisés les contours des interventions pour la nutrition, les étapes suivantes dépendront de la méthode ou de l'outil que le pays choisira d'utiliser[1].

Au niveau mondial, cinq outils principaux ont été mis au point pour suivre les ressources financières. Certains sont spécifiquement axés sur la nutrition, d'autres contiennent des éléments de nutrition[ix]. La couverture, la fréquence de collecte des données, le temps et les ressources financières nécessaires à leur utilisation varient d'un outil à l'autre : analyse du budget national, examen des dépenses publiques, comptes nationaux de la santé, outil de cartographie des ressources de l'Initiative Clinton pour l'accès à la santé et enquête sur le suivi des dépenses publiques[1]. **Le Tableau 2** résume ces outils de suivi financier.

[ix] Les gouvernements disposeront d'une série d'autres outils permettant de soutenir le suivi financier de la nutrition – notamment la gestion des finances publiques, les systèmes de gestion de la santé et de l'éducation ou d'autres fonctions de suivi et d'évaluation – mais qui ne sont pas spécifiquement axés sur la nutrition.

Tableau 2. Outils de suivi financiers pour la nutrition.

Outil	Dépenses de nutrition comprises/exclues	Fréquence de la collecte des données	Conseils à destination des pays	Utilisation par les pays
Analyse budgétaire pour la nutrition	Les allocations budgétaires et les dépenses nationales (si elles sont disponibles) réalisées par le ministère, le service, l'agence et l'échelon décentralisé. La possibilité d'isoler les lignes budgétaires pertinentes en matière de nutrition dépend du niveau de détail de la structure budgétaire, qui s'arrête généralement au niveau du programme. Actuellement, il n'est possible d'isoler les lignes budgétaires consacrées à la nutrition que dans un petit nombre de pays. L'analyse budgétaire est multisectorielle.	Annuelle. Dans certains cas, elle peut être plus fréquente s'il existe des rapports d'exécution trimestriels ou semestriels.	Des conseils sont disponibles aux liens suivants : • Note d'orientation du Mouvement SUN sur l'analyse budgétaire (en anglais) ; • Outil d'analyse budgétaire pour la nutrition – SPRING (en anglais) ; • Plaidoyer budgétaire pour la nutrition – ACF, Save the Children et Mouvement SUN.	Plus de 50 pays en 2019.
Examens des dépenses publiques (EDP) pour la nutrition	En règle générale, les dépenses publiques (pas les investissements privés) et, si possible, les investissements de sources extérieures (aide extérieure). Un EDP définit ses propres limites de classification et peut donc couvrir des interventions multisectorielles comme la nutrition. Les EDP peuvent évaluer l'efficacité du financement (l'écart entre le budget prévu/réel ou les difficultés institutionnelles, par exemple).	Généralement conçus comme des examens « ponctuels ». Ne sont pas institutionnalisés ni menés de façon régulière.	Pas de conseils spécifiques pour la nutrition. Les outils EDP de la Banque mondiale contiennent quelques orientations générales.	Tanzanie (2011/2012 et 2017/2018) ; Bangladesh (2018), Pakistan (2019, à venir) ; Ouganda (2019, à venir) ; Sri Lanka (2019, à venir) ; Éthiopie.
Le système des comptes de la santé	Les dépenses publiques et privées en matière de nutrition ayant un objectif de santé, y compris celles provenant de divers secteurs et de sources externes. Dans la mesure du possible, il utilise les dépenses réelles (et non les allocations ou les engagements budgétaires). Les dépenses pour la nutrition se concentrent sur les « carences nutritionnelles », lorsque des données sont disponibles sur les dépenses de santé par indicateur de maladie et qu'elles sont définies au niveau local (par ex., les agences pour la nutrition dans les dépenses par type d'institution).	Prévu pour être réalisé chaque année, dans la mesure du possible. Cependant, le suivi détaillé des dépenses de nutrition qui couvrent les dépenses de nutrition liées à la santé peut être effectué de façon moins régulière.	Les activités pour la nutrition au sein du secteur de la santé sont couvertes par les Directives sur la mise en œuvre du Système des comptes de la santé.	Base de données des dépenses de santé à l'échelle mondiale, données sur la nutrition pour 38 pays.

Outil	Dépenses de nutrition comprises/exclues	Fréquence de la collecte des données	Conseils à destination des pays	Utilisation par les pays
Outil de cartographie des ressources de la CHAI	Couvre les dépenses de santé des budgets nationaux et des ressources des donateurs, avec la possibilité d'importer des dépenses privées. Il inclut les allocations budgétaires ainsi que les dépenses réelles. Les limites sont définies de manière approximative et peuvent être adaptées pour couvrir la nutrition dans le domaine de la santé, mais il ne s'agit pas d'un outil multisectoriel.	Conçu pour être utilisé régulièrement. Trois des cinq pays qui utilisent cet outil procèdent à des itérations annuelles.	Aucun conseil disponible.	Malawi, Rwanda, Liberia, Lesotho, Zimbabwe.
Enquête sur la traçabilité des dépenses publiques (PETS)	Outil destiné aux unités publiques (et non publiques en cas de sous-traitance) qui sont impliquées dans la prestation de services. La PETS s'appuie largement sur les registres administratifs et comptables et, de ce fait, la possibilité d'isoler les dépenses de nutrition dépend de la mesure dans laquelle celles-ci sont isolées dans les unités administratives.	Généralement conçue comme une étude « ponctuelle ». N'est pas institutionnalisée ni menée de façon régulière.	Des conseils sont disponibles aux liens suivants : Enseignements tirés de la PETS : • World Bank PETS Guidebook • USAID PETS Brief	29 pays à travers le monde en 2009[25] .

Source : Adapté de [1,26]

Abréviations : ACF, Action contre la Faim ; CHAI, Initiative Clinton pour l'accès à la santé ; SPRING, Renforcement de partenariats, résultats et innovations en nutrition à l'échelle mondiale ; SUN, Mouvement pour le renforcement de la nutrition.

Défis et recommandations en matière de suivi financier de la nutrition

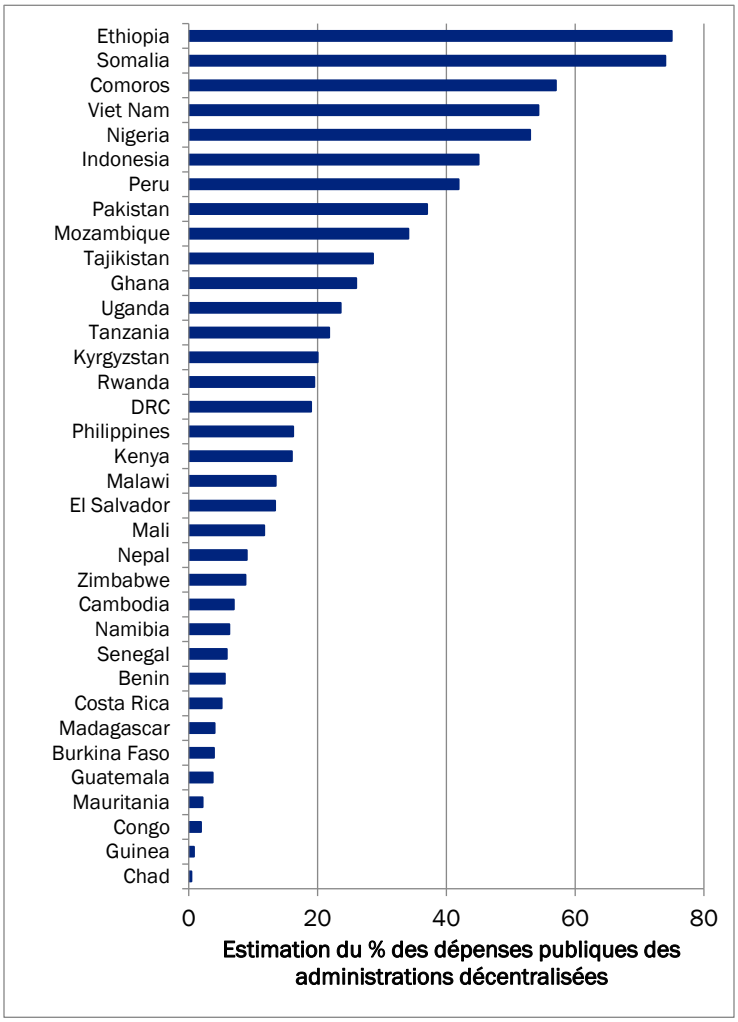
Le suivi financier de la nutrition pose un certain nombre de problèmes, ayant trait notamment à la nature multisectorielle des mesures nutritionnelles. Comme nous pouvons le voir dans la section 2 ci-dessus, beaucoup de méthodes et d'outils conçus pour aider les pays à suivre leurs financements nationaux et extérieurs se limitent aux domaines de la nutrition liés à la santé. Or les résultats nutritionnels dépendent d'une multitude de secteurs (agriculture, éducation, protection sociale, WASH, etc.). Le fait de suivre seulement les financements en matière de nutrition qui concernent la santé risque de donner une vision incomplète du financement total de la nutrition. De nombreuses difficultés dans ce domaine se posent également dans les exercices d'analyse des coûts et du budget de la nutrition, et sont mises en évidence ailleurs dans ce document.

Le suivi au niveau décentralisé

Un point d'intérêt essentiel est de savoir comment suivre le financement de la nutrition au niveau décentralisé, qui peut représenter une part importante des dépenses publiques en matière de nutrition. En limitant l'exercice de suivi au gouvernement central, on risque de sous-estimer largement le montant total des dépenses de nutrition. Il est évident qu'une part importante des dépenses de nutrition se situe au niveau décentralisé[27,28]. Les gouvernements décentralisés sont chargés de fournir des services primaires qui touchent souvent à la nutrition, voire qui sont spécifiques à la nutrition. Même lorsque la proportion des dépenses décentralisées est faible, des montants importants peuvent concerner la nutrition. Le **Tableau 3** donne un aperçu du financement décentralisé dans les pays SUN.

Avant de lancer le processus de suivi à l'échelon décentralisé (ce qui peut être long), il convient de définir le but ou l'objectif d'un tel suivi, la manière dont les informations seront utilisées et le processus qu'elles viendront alimenter. Deux difficultés principales ont été recensées en ce qui concerne le suivi du financement décentralisé de la nutrition. Premièrement, les coûts du suivi budgétaire au niveau décentralisé peuvent s'avérer nettement plus élevés, puisqu'il s'agit généralement de répéter l'exercice mené à l'échelon central autant de fois qu'il y a d'unités décentralisées. Deuxièmement, il existe un risque de double comptage, car les dépenses au niveau décentralisé sont souvent financées par des transferts du niveau central. Une approche pragmatique consiste à commencer par estimer de façon réfléchie, dès le début de l'exercice de suivi financier, le pourcentage probable de dépenses nutritionnelles qui seront saisies à l'échelon décentralisé[27]. Il existe relativement peu de littérature sur l'expérience des pays en matière de suivi des ressources financières au niveau décentralisé, pour la nutrition comme pour de nombreux autres secteurs sociaux. Un rapport récent de l'Overseas Development Institute et de Development Initiatives[29] révèle l'extraordinaire absence de données sur la manière dont les financements sont alloués au niveau décentralisé. Il ressort de ce document qu'un pays sur sept seulement publie des données budgétaires adéquates.

Figure 3. Estimation du financement décentralisé dans les pays SUN.



Source : [28]

Tableau 3. Pourcentage du financement décentralisé.

Pays	% de dépenses publiques de santé au niveau décentralisé
Indonésie	70,0
Kenya	51,3
Kirghizistan	8,5
Malawi	18,4
Pérou	35,5
Philippines	44,9
Rwanda	22,0
Ouganda	19,2
Viet Nam	50,1

Méthodes et approches d'analyse budgétaire de la nutrition

Le point de départ le plus courant pour suivre les investissements dans la nutrition est d'entreprendre une analyse budgétaire. Il est essentiel de disposer de données financières fiables pour permettre aux décideurs politiques d'établir des priorités, de planifier et de prendre des décisions sur l'affectation des ressources, ainsi que pour suivre et évaluer la mise en œuvre des politiques. L'analyse budgétaire consiste à compiler les données budgétaires pertinentes et à comparer les allocations budgétaires (et les dépenses lorsqu'elles sont disponibles) entre les années et les secteurs, tels que la santé, l'éducation, l'agriculture, la protection sociale et WASH. En règle générale, l'analyse couvre les allocations budgétaires et, lorsqu'elles sont disponibles, les dépenses réelles afin d'estimer les taux d'exécution (dépenses prévues par rapport aux dépenses réelles). L'étendue de l'analyse dépend du niveau de détail avec lequel les données budgétaires sont présentées. Par exemple, dans certains pays, les données budgétaires se limitent aux principales classifications économiques pour chaque

service – par exemple, le personnel, les frais généraux et les dépenses d'investissement – tandis que d'autres pays fournissent des informations budgétaires détaillées par programme et par contribution au sein de chaque service[1]. S'agissant de la planification de l'analyse du budget de la nutrition, il importe d'être réaliste et de prévoir la collecte et l'analyse des données en fonction d'événements pertinents, à un moment où les données peuvent être présentées et utilisées par les décideurs pour orienter les allocations budgétaires et les dépenses.

Lors de la rédaction du Rapport mondial sur la nutrition 2014, les experts sur le terrain ont noté que les gouvernements nationaux devaient encore améliorer la comptabilisation des dépenses nutritionnelles, car elle montrait l'une des plus grosses lacunes relatives aux données dans ce secteur[30]. Des travaux et analyses complémentaires ont conduit à la première version de l'Approche en trois étapes pour le suivi des allocations budgétaires et des dépenses en matière de nutrition au niveau national[31]. L'examen du budget national s'est imposé comme le point de départ pour les pays ne disposant pas de mécanisme pour suivre les investissements en faveur de la nutrition. Le budget national présente en effet un état complet des plans financiers du gouvernement et constitue à la fois le principal document de politique économique du pays et la loi précisant la manière dont le gouvernement entend utiliser les ressources publiques pour atteindre ses objectifs politiques.

Au départ, les trois étapes s'appuyaient largement sur la méthodologie du Réseau des donateurs du Mouvement SUN[32]. En 2015, plus de 30 pays ont répondu à un appel à l'action pour rendre compte des investissements nationaux en matière de nutrition, lesquels ont ensuite été inclus dans le Rapport mondial sur la nutrition. Depuis, plus de 50 pays ont réalisé une analyse budgétaire de la nutrition au moins une fois (et dans certains cas, plusieurs fois). Cette approche a rapidement évolué, intégrant les réactions et les commentaires de nombreuses parties prenantes, et a donné lieu à une Note d'orientation annuelle pour les pays sur l'analyse budgétaire de la nutrition, dont la dernière version a été communiquée aux pays en mars 2019[33]. Cette approche en trois étapes de l'analyse budgétaire du Mouvement SUN se décline actuellement comme suit :

- **Étape 1 : Recensement**. Recenser les rubriques budgétaires pertinentes (programmes ou services) en fonction du PNN (le cas échéant) et en effectuant une recherche par mots clés. L'existence d'un cadre commun de résultats des systèmes de gestion financière pour la nutrition peut aider les secteurs à décider des postes budgétaires à inclure.

- **Étape 2 : Catégorisation**. Définir si les programmes ou services repérés appartiennent à la catégorie des investissements « spécifiques à la nutrition » ou à la catégorie des investissements « contribuant à la nutrition ». Les postes budgétaires « spécifiques à la nutrition » sont ceux qui reflètent un programme de nutrition, un service de nutrition ou une intervention nutritionnelle. Pour « contribuer à la nutrition », un élément budgétaire doit inclure un programme traitant des causes sous-jacentes de la malnutrition et qui est particulièrement bénéfique pour les populations les plus vulnérables, notamment les femmes et les enfants.

- **Étape 3 : Pondération (facultatif)[x].** Appliquer un pourcentage du budget alloué à la nutrition (pondération). Ce pourcentage doit tenir compte non seulement de la catégorisation (étape 2), mais aussi des avis d'experts nationaux pour évaluer dans quelle mesure les investissements soutiennent les activités ou composantes de la nutrition du programme. À des fins de simplification, certains pays peuvent choisir d'allouer 100 % de leur contribution en faveur de la

[x] Veuillez noter qu'à l'avenir, il n'est plus recommandé d'appliquer une pondération arbitraire ou normative (par exemple, 25 %, 50 %, 75 %). Il sera conseillé aux pays qui souhaitent procéder à une pondération d'effectuer un exercice de pondération détaillé basé sur des faits probants.

nutrition aux postes budgétaires « spécifiques à la nutrition », tandis que les parties prenantes peuvent décider d'allouer une part plus modérée aux postes budgétaires « contribuant à la nutrition » (25 % par exemple). Qu'une pondération soit appliquée ou non, il importe de réfléchir à la meilleure façon d'interpréter ces données et aux implications politiques que cela entraîne [33].

La note d'orientation du Mouvement SUN sur l'analyse budgétaire de la nutrition souligne l'importance de définir le but et les objectifs de l'analyse lors des étapes de préplanification ; elle donne aussi des indications sur les personnes qui devraient participer à ce processus. La plateforme multi-acteurs pour la nutrition est un bon point de départ. Par ailleurs, il est conseillé de disposer d'un personnel technique en matière de nutrition et d'un personnel technique en matière de budget et de planification, et dans certains cas, de faire appel à une aide extérieure, qui peut être facilitée par le SMS[33].

Il s'agit d'une approche simple et souple de l'analyse budgétaire, qui peut être adaptée au niveau national en fonction de la quantité de données disponibles et du but de l'exercice. Une analyse budgétaire est donc un premier état des lieux pour estimer ce que les gouvernements investissent dans la nutrition par le biais de leur budget national. De là, des mécanismes plus sophistiqués et plus complets peuvent intervenir pour collecter régulièrement des données financières sur les investissements en matière de nutrition. Prenons l'exemple du Guatemala. Son système de gestion des finances publiques permet de suivre en direct tous les flux financiers dans le pays, à tous les niveaux de gouvernement, ainsi que tous les résultats auxquels ils contribuent.

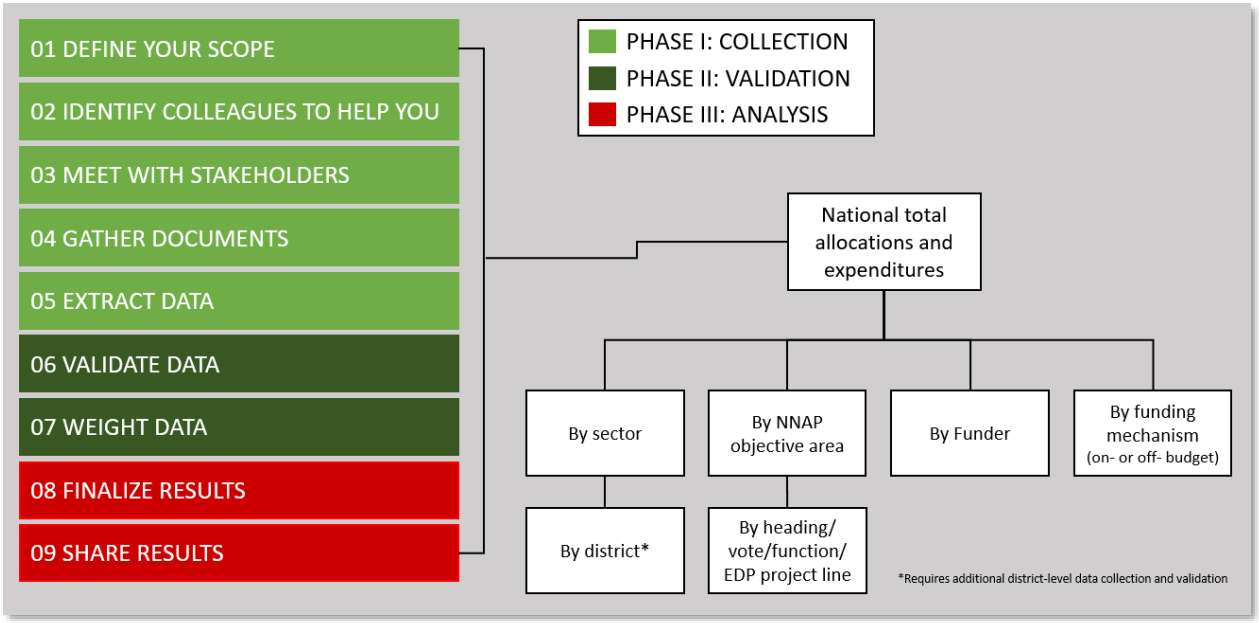
Dans son article *Quick Intro to Budget Analysis*, Bagnall-Oakeley l'exprime très clairement : « Dans une analyse budgétaire, suivre l'argent, c'est précisément le but. Dans ce cas, l'argent, c'est le budget du gouvernement »[34].

Cette approche présente des avantages pour la transparence, l'accessibilité financière et la reproductibilité, mais au détriment de la précision, entre autres. Il est indispensable d'éviter les comparaisons entre pays, car cela pourrait conduire à des interprétations erronées ; la valeur ajoutée réside dans la possibilité d'établir des comparaisons dans le temps, au sein d'un même pays[31].

En 2015, le projet SPRING (Renforcement de partenariats, résultats et innovations en nutrition à l'échelle mondiale) de l'USAID a publié la première édition de son outil d'analyse budgétaire pour la nutrition avec un guide de l'utilisateur, mis à jour ultérieurement en 2018 avec la parution d'une deuxième édition[35]. Le projet financé par l'USAID a mis au point un outil pour aider les acteurs de la nutrition à savoir où se trouvent les financements. Le guide de l'utilisateur fournit les informations élémentaires pour entamer un processus d'analyse budgétaire avec un outil d'analyse budgétaire basé sur Excel, téléchargeable sur le site Internet du projet SPRING. Le guide de l'utilisateur est présenté comme une option permettant de suivre les engagements de financement de la nutrition et recommande de constituer une équipe d'analyse budgétaire pour mener à bien cet exercice. Ce guide contient un glossaire budgétaire, des informations techniques, une partie sur le processus d'analyse budgétaire et un modèle qui guide le lecteur pas à pas dans l'utilisation de l'outil Excel. Il propose trois grandes phases, elles-mêmes décomposées en plusieurs étapes : la collecte, la validation et l'analyse (**Figure 4**). Les expériences d'utilisation de cet outil d'analyse budgétaire de SPRING pour la nutrition menées au Népal et en Ouganda ont été publiées avec la liste des difficultés rencontrées et des ajustements réalisés. Parmi les difficultés mentionnées, on note la forte agrégation des lignes budgétaires, le manque d'expertise budgétaire du personnel technique de la nutrition, l'absence de données au niveau national sur les transferts centraux vers les districts, les données « hors budget » accessibles uniquement dans les bases de données des rapports des ONG et les variations entre les exercices de chiffrage et les exercices budgétaires[36]. Les pays ayant entrepris l'analyse budgétaire du

Mouvement SUN en utilisant l'approche en 3 étapes ont presque tous fait état de ces difficultés, que l'on retrouve également dans le travail d'évaluation des coûts pour la planification nationale de la nutrition. La section consacrée au chiffrage (ci-dessus) décrit plus en détail ces difficultés.

Figure 4. La méthodologie de l'outil budgétaire du projet SPRING.



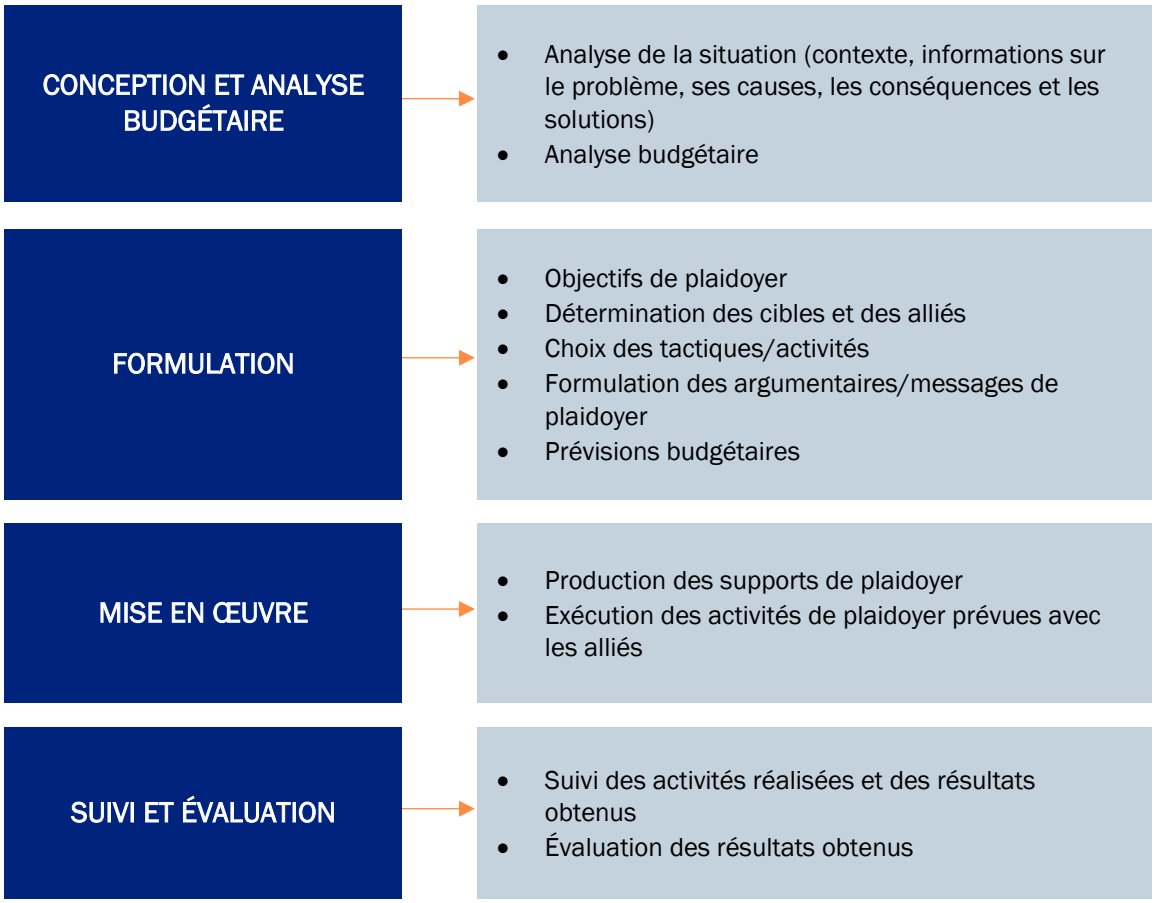
Source : Adapté de [36].
Abréviations : PED, partenaire de développement externe ; PNAN, Plan national d'action pour la nutrition ; SPRING, Renforcement de partenariats, résultats et innovations en nutrition à l'échelle mondiale.

La société civile a joué un rôle important pour faire avancer la question du suivi financier. En 2017, le Réseau de la société civile SUN a publié son propre guide : *Plaidoyer budgétaire pour la nutrition – Manuel destiné aux acteurs de la société civile*. Ce manuel s'adresse aux organisations de la société civile pour leur offrir une meilleure compréhension du plaidoyer budgétaire pour la nutrition. Il fournit des orientations et des exemples utiles pour élaborer, mettre en œuvre et suivre le plaidoyer budgétaire, qu'il définit comme « une démarche d'influence structurée et conduite par une organisation ou un groupe de personnes sur les politiques budgétaires ». L'objectif de cette forme de lobbying peut être d'obtenir davantage de ressources en faveur de la nutrition, de favoriser la transparence et la bonne gestion de ces ressources, d'accroître la redevabilité financière des gouvernements et des partenaires ou d'influencer le processus décisionnel liés à la politique budgétaire nationale. Ce manuel présente par ailleurs une explication détaillée sur la façon de construire une stratégie de plaidoyer budgétaire et sur les différents défis rencontrés par les pays dans l'analyse des budgets pour la nutrition, comme décrit ci-dessous. Il s'appuie sur la grande expérience de la société civile dans la conduite de ces exercices au Nigeria, au Malawi, en Sierra Leone, au Sénégal, au Burkina Faso et au Tchad, entre autres[37].

Le manuel définit les conditions suivantes, préalables à une analyse budgétaire : comprendre le cadre institutionnel et politique du financement de la nutrition, estimer le coût de la mise en œuvre du plan, comprendre le cycle budgétaire, connaître le calendrier budgétaire, offrir une formation spécifique aux acteurs et réaliser une analyse des points forts, des points faibles, des chances à saisir et des

menaces pour la structure. Les étapes de base pour élaborer une stratégie de plaidoyer budgétaire sont répertoriées et résumées dans le manuel [37].

Figure 5. Les phases d'une stratégie de plaidoyer budgétaire.



Source : [37]

Pour SPRING, Action contre la Faim et le Mouvement SUN, l'analyse budgétaire est devenue la méthode la plus répandue pour suivre les investissements financiers dans la nutrition au niveau national[33,35,37].

En 2019, 50 pays du Mouvement SUN avaient effectué une analyse de leur budget national et communiqué leurs données, donnant un aperçu du budget qu'ils avaient consacré aux investissements spécifiques à la nutrition et aux investissements contribuant à la nutrition dans les secteurs pertinents[xi]. Vingt-cinq pays avaient réalisé l'exercice au moins deux fois, sachant que le Bénin, le Burundi, le Guatemala, la Mauritanie, le Pakistan, la République démocratique du Congo, le Tadjikistan et le Viet Nam l'effectuent régulièrement depuis 2015. Sur le plan de la richesse des informations, 33 pays ont pu assurer le suivi de la source de financement de chaque investissement (national, externe ou mixte) ; 18 pays ont pu suivre à la fois les allocations et les dépenses réelles ; et 4 pays ont présenté un aperçu détaillé des dépenses au niveau décentralisé (le Lesotho, le Mali, le

[xi] Le Mouvement SUN utilise cinq secteurs thématiques pour saisir les données budgétaires relatives à la nutrition : santé, éducation, agriculture, protection sociale et WASH.

Pakistan et la République démocratique populaire lao). Les tableaux de bord nationaux de l'approche MEAL (suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage) du Mouvement SUN visent à évaluer les progrès et à recenser les modèles de performance dans tous les pays SUN pour un ensemble standard d'indicateurs, y compris les données financières pour la nutrition. L'ensemble de données 2018 comprend des données provenant de l'exercice d'analyse budgétaire le plus récent pour chaque pays, telles que les allocations budgétaires spécifiques à la nutrition.

Dans le document *Putting Budget Data to Work*, SPRING s'intéresse à l'utilisation des données collectées dans le cadre de l'exercice d'analyse budgétaire de la nutrition[38]. L'étude a recueilli et synthétisé des informations provenant de 11 pays sur la manière dont ils ont utilisé les résultats de l'analyse budgétaire. Trois façons complémentaires d'utiliser les activités d'analyse budgétaire ont été définies :

1. Recenser et coordonner la nutrition dans les différents secteurs, avec des éléments provenant de la République du Congo, de la Tanzanie, de la Côte d'Ivoire, de la Papouasie-Nouvelle-Guinée et des Philippines.
2. Plaider pour un financement accru de la nutrition, avec des témoignages du Sénégal, de Madagascar, du Malawi et du Népal.
3. Suivre et gérer l'utilisation des fonds alloués à la nutrition à la lumière des informations fournies par Madagascar, le Malawi, le Népal et le Guatemala.

L'analyse du budget du gouvernement est donc un outil puissant qui permet de démontrer ce qui est dépensé pour fournir des biens et services liés à la nutrition et comment le gouvernement donne la priorité à différentes stratégies et programmes grâce aux sommes allouées. L'importance du montant alloué définit l'intention du gouvernement de poursuivre une politique particulière ou un objectif stratégique[34].

La **Figure 6** résume les six autres leçons clés de SPRING pour l'exercice d'analyse budgétaire.

Figure 6. Les leçons clés de SPRING pour l'exercice d'analyse budgétaire.

Utilisation des données

- Il existe plusieurs façons d'utiliser les données issues de l'analyse budgétaire et des dépenses de nutrition, par exemple pour le plaidoyer et la redevabilité – l'utilisation des données doit correspondre aux besoins du pays.

Processus

- Le suivi financier est souvent un processus itératif et évolutif et la disponibilité et l'utilisation des données s'améliorent généralement à chaque nouveau cycle d'analyse.

Le bon moment

- Savoir à quel moment utiliser les résultats est une composante importante du processus, qui devrait peser sur le moment de la collecte des données.

Parties prenantes

- L'implication d'un ensemble de parties prenantes dans l'analyse et la diffusion du budget élargit les perspectives et accroît l'adhésion et l'utilisation des résultats.

Diffusion ciblée

- Cibler la diffusion des résultats en utilisant un langage et des éléments de preuve adaptés à chaque public.

Suivi régulier

- Envisager l'adoption de systèmes permettant de systématiser le suivi et le contrôle.

Source : Adapté de [38]

Difficultés et recommandations en matière d'analyse budgétaire

Un certain nombre de difficultés ont été mises en lumière avec les approches actuelles de l'analyse budgétaire de la nutrition. La Note d'orientation sur l'analyse budgétaire du Mouvement SUN et le Manuel sur le plaidoyer budgétaire pour la nutrition d'Action contre la Faim ont fourni un travail remarquable pour cerner ces difficultés et définir les recommandations qui s'y rapportent[33,37].

Temps restreint et budget limité pour mener une analyse budgétaire

Le temps prévu pour une analyse budgétaire est souvent sous-évalué, car les délais sont parfois très longs avant de pouvoir joindre les principaux acteurs (les ministères en particulier). Plusieurs allers-retours sont nécessaires – il est rare en effet qu'un seul rendez-vous avec une personne ou un service d'un ministère suffise. En règle générale, les entretiens (dont le but est de comprendre les principaux programmes liés à la nutrition) et la collecte des données budgétaires prennent beaucoup de temps. La phase de collecte des données peut se voir prolongée en raison de contraintes d'horaires, de

déplacements, de périodes de vacances ou de clôture d'exercice fiscal[37]. Cette difficulté se pose souvent lorsqu'un pays effectue un exercice d'analyse budgétaire pour la première fois. Les suivants sont forcément plus faciles. On recommande de s'assurer que l'analyse réponde bien aux objectifs poursuivis : la finalité et l'utilisation des résultats doivent d'emblée être clairement définis pour une plus grande efficacité. Après le premier exercice d'analyse budgétaire, les pays n'ont plus qu'à actualiser leurs informations avec les nouveaux points de données, ce qui facilite l'intégration de nouveaux acteurs et leur sensibilisation à l'importance de la nutrition dans leurs budgets. Le SMS conseille toujours aux pays de commencer « petit » la première année pour établir une base de référence, puis d'impliquer les acteurs de façon stratégique les années suivantes pour étendre leurs objectifs. Trop souvent, les pays veulent inclure tout le monde dès la première année, ce qui rend l'analyse lourde et difficilement réalisable. Par ailleurs, le calendrier des études budgétaires doit être soigneusement défini et une attention particulière doit être accordée aux périodes de vacances. Si les difficultés se multiplient et si la période de consultation ne peut pas être étendue pour organiser, disons, un séminaire de concertation avec les acteurs, alors les attentes de l'analyse doivent être revues à la baisse afin d'évaluer précisément les dépenses allouées à la nutrition. Plusieurs solutions sont envisageables, comme réduire la période couverte par l'étude ou exclure les dépenses des partenaires techniques et financiers. En outre, si le temps et le budget disponibles sont trop justes, il est possible d'inclure uniquement les dépenses du Ministère de la santé[37].

Données limitées pour réaliser l'analyse

Le champ d'application de l'analyse doit s'adapter à chaque pays en fonction de ses capacités et des données disponibles. Certains pays peuvent décider de commencer par examiner un seul secteur et un ensemble limité d'interventions, peut-être avec des données plus désagrégées, tandis que d'autres pays sont prêts à réunir plusieurs secteurs et à profiter de l'analyse budgétaire pour aborder le thème de la nutrition de manière coordonnée. La consultation des membres de la plateforme multi-acteurs pour la nutrition est donc essentielle pour définir la portée générale et les objectifs de l'analyse budgétaire, et les membres peuvent fournir des informations déterminantes dans la phase préparatoire de l'analyse budgétaire. Les rendez-vous avec les parties prenantes – telles que le personnel du ministère, les partenaires de développement, le secteur privé, la société civile, etc. – doivent être organisés à l'avance (dès le début de l'analyse budgétaire), car ces acteurs sont nombreux et souvent débordés. Préparez les réunions en notant bien toutes les questions à poser et toutes les demandes de données. Présentez le projet d'analyse budgétaire de manière efficace (expliquez le but, l'objectif, la valeur et le résultat attendu) aux participants qui ne savent pas toujours précisément en quoi consiste une analyse budgétaire nutritionnelle. N'oubliez pas que l'objectif à long terme est d'amener les différentes parties prenantes à s'approprier l'analyse et ses résultats, puis à assurer elles-mêmes le suivi régulier et systématique des dépenses de nutrition. Ce travail peut être facilité en coopérant avec d'autres ONG qui travaillent sur le budget ou avec le SMS, des partenaires collaborateurs et des consultants. L'appropriation par la société civile du CCR ou du PNN multisectoriel et des différents budgets et programmes peut contribuer à faciliter l'analyse[33,37].

Non-alignement des lignes ou des codes budgétaires avec les activités du PNN multisectoriel ou du CCR

Dans un monde idéal, les cibles adoptées sont SMART (spécifiques, mesurables, réalisables, pertinentes, délimitées dans le temps) ; les plans nationaux sont détaillés, réalistes et fondés sur les dépenses réelles avec une vision claire des changements nécessaires (p. ex., l'intégration de

nouvelles interventions et innovations) ; les coûts sont directement associés aux plans ; les interventions nutritionnelles sont prioritaires et se reflètent dans le budget national ; le budget est mis en œuvre et dépensé tel qu'approuvé par le gouvernement ; et les rapports de suivi sont complets et publiés en temps et en heure. Mais dans la plupart des cas, la réalité est toute autre et les plans et les budgets ne sont pas parfaitement alignés. Il arrive par exemple que le PNN ne soit pas comptabilisé dans le budget national, ou que plusieurs programmes du budget national ne soient pas couverts par le PNN. Plus précisément, les activités du plan multisectoriel sont rarement reprises dans les codes ou les lignes budgétaires.

Par conséquent, il est plus difficile de savoir si le plan a été suffisamment financé par le gouvernement et, si oui, dans quelle mesure (la redevabilité est très limitée). Une solution à court terme (dans le cadre de l'exercice d'analyse budgétaire) consisterait à repérer les lignes budgétaires qui se rapprochent plus ou moins des activités du plan et à faire une estimation du taux de financement du plan sur cette base. Il faudrait toutefois préciser très clairement qu'il ne s'agit que d'une estimation. À long terme, il est impératif de faire pression pour que les lignes/codes budgétaires s'alignent avec les activités du plan (si on est très ambitieux) ou, au moins, avec ses piliers/grandes priorités (si on est plus réaliste)[37].

Gestion des postes budgétaires fortement agrégés

Selon la structure et le format du budget, les postes budgétaires peuvent représenter des allocations de très haut niveau, parfois même au niveau du ministère. Certains postes budgétaires peuvent représenter des coûts d'investissement (par ex. les infrastructures, les actifs mobiliers ou immobiliers) ou être de nature sectorielle (par ex. l'approvisionnement en eau potable ou les infrastructures rurales). Ces activités sont en capacité de répondre aux principales causes sous-jacentes de la malnutrition, mais il est impossible de déterminer ou de mesurer directement leurs effets sur la nutrition, car aucune information n'est fournie sur les bénéficiaires de ces allocations (par ex. est-ce que ce sont les personnes qui ont besoin de l'intervention qui la reçoivent). En outre, ces activités sont plus éloignées du « chemin d'impact » (c'est-à-dire qu'il n'est pas possible de mesurer leur incidence sur la nutrition). Si les informations sur la portée, la couverture ou les résultats potentiels ne sont pas disponibles, il est jugé préférable d'exclure le poste budgétaire de l'analyse[33].

Manque d'expertise du personnel technique de la nutrition

Les pays qui effectuent leur analyse budgétaire pour la première fois peuvent avoir besoin d'assistance technique. Dans certains cas, les pays qui réitèrent leur analyse peuvent avoir besoin d'une expertise spécifique s'ils souhaitent approfondir un champ d'application, par exemple, en ajoutant les dépenses hors-budget, les dépenses en plus des allocations ou les données budgétaires au niveau décentralisé. Le SMS aide les pays à mener leur analyse budgétaire de la nutrition depuis 2014. Il dispose d'une batterie d'experts prêts à accompagner les pays dans ce processus. Le SMS contacte la plupart des pays dès le début de l'exercice d'analyse budgétaire. Chaque pays contacté reçoit une « stratégie » particulière sur ce qu'il doit faire en fonction de son expérience passée. Si c'est son premier exercice, le SMS propose une aide à distance en partageant le fichier Excel spécifique au pays pour l'aider à élaborer son profil de pays. Les équipes de pays qui procèdent à une nouvelle collecte des données financières reçoivent un courriel de présentation expliquant ce qui a été fait avec les données des années précédentes (le profil de pays) et quelles sont les informations à être mises à jour dans le fichier Excel (c'est-à-dire les points de données supplémentaires et/ou des dépenses

et/ou des informations manquantes, comme les sources de financement). Les résultats attendus sont définis au cas par cas, ce qui permet d'établir des objectifs réalistes pour chaque pays[33].

Absence de données au niveau national sur les transferts centraux vers les districts (dépenses décentralisées)

Les allocations et les dépenses au niveau décentralisé sont rarement incluses dans le document principal du budget national. Si les transferts du gouvernement national sont sous forme de subventions globales ou un équivalent, les données budgétaires ne fourniront pas de détails sur les dépenses des secteurs ou des programmes. Les dépenses publiques en matière de santé ou d'approvisionnement en eau peuvent être plus élevées au niveau local. Dans le domaine de l'eau et de l'assainissement, les dépenses publiques sont principalement décentralisées vers le budget des cantons/municipalités. Malgré la décentralisation et à l'exception des États fédéraux, les gouvernements nationaux restent, dans de nombreux cas, responsables de la majeure partie des dépenses publiques. Une enquête minutieuse et un engagement à plusieurs niveaux peuvent être utiles au début, en particulier à des fins de plaidoyer. Cependant, pour être viable à long terme, le suivi des allocations budgétaires et des dépenses aux niveaux national et décentralisé peut devoir se concentrer sur un ensemble prioritaire de ministères, services ou agences et postes budgétaires. D'après l'expérience du SMS, si les financements décentralisés représentent approximativement 20 % ou moins, il n'est pas pertinent d'en assurer le suivi. En substance, l'analyse de ce niveau de dépenses décentralisées est trop longue et trop coûteuse.

Suivi des données « hors budget »

Les données « hors budget » sont les allocations et les dépenses qui ne figurent pas dans les documents financiers nationaux du gouvernement. Le suivi de ces données est plus difficile, mais les pays peuvent parvenir à estimer les investissements des donateurs et/ou des partenaires d'exécution à l'aide des ressources suivantes :

- Programme de gestion de l'aide (PGA) (25 pays). Si elle est accessible, la base de données du PGA doit être la première source de données « hors budget », car elle est approuvée par les Ministères des finances.
- Système de notification des pays créanciers (SNPC) du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

Attention : le PGA et le SNPC/CAD fournissent tous deux des données sur l'aide selon le calendrier grégorien, ce qui peut avoir une importance particulière si votre pays utilise un calendrier budgétaire différent[33].

Prise en compte des frais de personnel et des salaires liés à la nutrition

L'un des défis de l'analyse budgétaire est de déterminer et d'évaluer les frais de personnel, tels que les salaires et les avantages du personnel chargé de la nutrition. Le suivi des frais de personnel et des salaires dans les budgets nationaux est très compliqué. Avant de procéder à l'exercice d'analyse budgétaire, les pays doivent déterminer s'il est vital pour eux d'évaluer le montant budgétaire alloué au personnel et aux salaires liés à la nutrition. Il existe peu d'indications sur la manière de comptabiliser ces salaires. Il n'est pas toujours évident d'isoler le capital humain lié à la nutrition dans un budget national (quelles lignes budgétaires comprennent les frais de personnel de ce capital

humain ?) et il peut s'avérer difficile d'évaluer ou d'estimer le temps que le personnel des différents secteurs consacre aux activités liées à la nutrition. La communauté de la nutrition est très claire quant à l'importance d'intégrer la nutrition dans d'autres services (santé, éducation, agriculture, etc.) ; les pays doivent donc être prudents quand ils font le calcul du temps que le personnel consacre à la nutrition, car cela pourrait être préjudiciable aux efforts d'intégration[33,37].

Un pays qui a des informations concernant les frais de personnel (tels que les frais généraux et les salaires) pour le personnel lié à la nutrition dans son budget national désagrégé peut choisir de les inclure dans l'analyse. Dans certains cas, les frais de personnel et les salaires sont inclus dans les lignes budgétaires (opérationnelles) du programme/de l'activité. Ils ne sont pas traités séparément, à l'exception du personnel de gouvernance, qui n'est pas directement lié au programme. Si tel est le cas, il convient de veiller à ne pas les compter deux fois. En effet, les pays pourraient penser que les frais de personnel et les salaires ont déjà été intégrés à leur analyse par l'intermédiaire des postes budgétaires des programmes ou des activités.

Si les informations relatives au personnel et aux salaires ne sont pas entièrement désagrégées, mais ne sont pas non plus regroupées avec les lignes budgétaires des programmes/activités (par exemple, lorsqu'il existe une ligne distincte pour le « personnel de santé » ou pour les « salaires du personnel éducatif »), le pays peut décider s'il est pertinent de calculer le temps de travail consacré à la nutrition par le personnel de ces postes budgétaires. Il est déconseillé de procéder à une évaluation extrêmement précise, détaillée ou très longue du temps consacré par le personnel à la nutrition, à moins que cela ne présente un intérêt pour le pays et les objectifs de l'analyse budgétaire.

Les pays peuvent envisager les options suivantes pour évaluer les frais de personnel et les salaires liés à la nutrition :

a) Exclure les frais de personnel, le temps de travail et les salaires de l'analyse, mais les réexaminer à l'avenir ;
b) Compter uniquement le personnel et le temps de travail liés aux activités spécifiques à la nutrition, qui peuvent être plus faciles à recenser et à calculer ;
c) S'efforcer de calculer le montant budgétaire alloué à l'ensemble du personnel et des salaires liés à la nutrition, en prenant, par exemple, le pourcentage du budget ministériel total qui est alloué à la nutrition et en appliquant ce pourcentage aux postes budgétaires du capital humain dans les secteurs thématiques/ministères pertinents. Le personnel de gouvernance pour la nutrition sera pris en compte au titre de « l'environnement propice »[39].

Prise en compte des activités de gouvernance pour la nutrition

Les activités de gouvernance, comme la coordination et la communication, peuvent être considérées comme essentielles pour instaurer un environnement propice aux mesures de nutrition, ce qui est une des raisons pour lesquelles il peut être important que les pays envisagent de les suivre dans leur analyse budgétaire. La gouvernance fait référence à toute activité ayant une incidence sur le système et plus globalement sur la fourniture de services, comme la gestion de l'information, le suivi et l'évaluation, la surveillance, la recherche, la coordination, le plaidoyer, la communication, le renforcement des capacités et l'élaboration des politiques[40]. Les activités de gouvernance peuvent être ajoutées aux plans opérationnels ou nationaux d'un pays, mais sont parfois très difficiles à suivre, principalement en raison du manque de données budgétaires désagrégées.

Une récente consultation sur le financement de la nutrition, organisée par MQSUN+, a abouti aux recommandations suivantes concernant le suivi de la gouvernance en matière de nutrition :

1) Le terme « gouvernance » n'est peut-être pas le plus approprié pour les activités de ce domaine ou de cette catégorie. La communauté des donateurs utilise le terme de « services supérieurs », tandis que d'autres suggèrent « environnement favorable » ou « système de soutien » ;
2) Quel que soit le terme utilisé, ces activités, qui recouvrent la gestion de l'information, la coordination, le plaidoyer, la communication, le renforcement des capacités du système et l'élaboration des politiques, sont importantes pour la nutrition et doivent être suivies lorsque les informations et les données le permettent, mais doivent être exclues de l'analyse si leur suivi devient trop lourd ou difficile pour les pays ;
3) Les activités liées à la gouvernance peuvent relever des secteurs ou des ministères chargés de la nutrition (par exemple, la gestion de l'information en lien avec un programme nutritionnel spécifique dans le secteur agricole) et être qualifiées de « services supérieurs ». Les activités de gouvernance de plus haut niveau, globales ou à un niveau national peuvent être considérées comme « transversales » ou faisant partie d'un « environnement propice » plus large, et figurer dans les budgets nationaux ou les budgets des Ministères des finances et de la planification, par opposition aux budgets des ministères sectoriels[39].

Comment réussir l'étape de pondération théorique

L'étape 3 de l'approche en trois étapes du Mouvement SUN est la pondération des postes budgétaires. La pondération désigne la proportion d'un poste budgétaire qui est théoriquement pertinent pour la nutrition[xii]. À l'heure actuelle, les orientations fournies aux pays considèrent la pondération comme facultative. La pondération n'est jamais nécessaire lorsque les budgets nationaux sont désagrégés à un niveau suffisant pour permettre une délimitation claire des montants budgétaires contribuant aux résultats nutritionnels, mais elle s'est révélée utile pour plusieurs pays dont les données budgétaires sont fortement agrégées. Si certains pays ont souligné le caractère déterminant de la pondération pour obtenir une analyse budgétaire précise, les experts techniques participant à une récente consultation MQSUN+ ont estimé que la **pondération ne devait pas être recommandée** dans le cadre de l'exercice d'analyse budgétaire SUN car elle est subjective, imprécise et difficile. Les pays ne disposant pas d'un budget très désagrégé doivent adopter une approche prescriptive et n'inclure que les lignes budgétaires qui sont très clairement spécifiques à la nutrition ou qui contribuent à la nutrition en examinant plus directement les objectifs des programmes pour déterminer s'ils ont des buts, des objectifs et des indicateurs en matière de nutrition et s'ils ciblent ceux qui en ont le plus besoin (par exemple les femmes et les enfants dans la période des 1 000 premiers jours). Ils peuvent ensuite ajouter toutes ces lignes budgétaires dans leur analyse sans avoir besoin de les pondérer. Les lignes budgétaires qui ne ressortent pas très clairement comme étant spécifiques à la nutrition ou contribuant à la nutrition doivent être exclues de l'analyse et les pays devront s'efforcer d'améliorer la qualité et la disponibilité de leurs données à l'avenir[39].

Si ces pays sans budget très désagrégé disposent du temps, des ressources et des données nécessaires, ils peuvent choisir de procéder à une **« pondération fondée sur des faits »** en s'appuyant sur une documentation importante et des entretiens avec les parties prenantes pour estimer quelle est la part d'une ligne ou d'un programme qui est liée à la nutrition et inclure ce montant dans l'analyse budgétaire[xiii]. La pondération fondée sur des faits représente un exercice approfondi, réfléchi et

[xii] Par « pertinent pour la nutrition », on entend tout ce qui a trait à la nutrition ; il peut s'agir d'un poste spécifique à la nutrition ou contribuant à la nutrition.
[xiii] C'est ce qui se rapproche le plus d'une « pondération entièrement personnalisée », par opposition à une pondération « normative » ou arbitraire (25 %, 50 %, 75 %).

collaboratif entre tous les acteurs de la nutrition, qui nécessite un accord sur le « chemin d'impact » qui définit les estimations. Les pays peuvent décider dans quelle mesure ils souhaitent appliquer la pondération fondée sur des faits et être clairs dans leurs rapports à des fins de transparence et de reproductibilité (**Encadré 2**).

Encadré 2. La pondération fondée sur les faits

Les pays doivent prendre en compte les éléments suivants :

- Définir l'objectif global de l'exercice et sa pertinence à des fins de plaidoyer.
- Déterminer la crédibilité potentielle du niveau estimé de désagrégation auprès des parties prenantes.
- Connaître le degré de décentralisation et la disponibilité des plans et budgets décentralisés.
- Disposer d'une importante documentation de base de qualité, notamment :
  - les budgets de l'année précédente ;
  - un PNN, un CCR ou un plan multisectoriel similaire ;
  - les budgets sectoriels ou ministériels ;
  - les plans et budgets décentralisés ;
  - les données « hors-budget » (par ex. Plateforme de gestion de l'aide / Dev Tracker / autre) ;
  - le rapport du vérificateur général (pour comparer les imputations et les dépenses) ;
  - les examens de rentabilité ou les études sur les imputations.
- Disposer du temps et des ressources nécessaires pour :
  - rencontrer les acteurs concernés, dont :
    - les ministères de tutelle, les Ministères des finances, les autorités décentralisées ;
    - les partenaires d'exécution (par ex. OMS, UNICEF, ONG, donateurs, société civile) ;
    - le point focal SUN et associés.
  - Décider des questions relatives à l'affectation des ressources lors de la collaboration avec les parties prenantes.
  - Convenir d'un « chemin d'impact » pour définir la désagrégation estimée.

Source : [39]

Conclusion

Depuis 2013, les pays SUN ont fait d'importants progrès pour réunir les différentes parties prenantes de nombreux secteurs en vue d'aligner les efforts nationaux visant à mettre fin à la malnutrition. Le suivi du financement de la nutrition au niveau national est un cycle continu et itératif de collecte, d'analyse et de contrôle des ressources financières pour la nutrition. Il couvre un large éventail de mesures tout au long du cycle de planification et de mise en œuvre. Aider les pays à mieux planifier, évaluer et suivre les investissements financiers pour la nutrition a été et continuera d'être une priorité pour garantir l'utilisation efficace et efficiente des ressources et la bonne mise en œuvre des mesures clés. Pour contribuer à ces efforts, MQSUN+ a compilé les informations disponibles pour permettre au personnel de la nutrition, aux décideurs politiques et aux consultants techniques de les utiliser pour calculer le coût des programmes et des plans nationaux et pour contrôler ou suivre les investissements financiers et les budgets de la nutrition dans le temps. Ces informations sont tirées de l'expérience acquise par MQSUN+ en aidant les pays SUN à évaluer et à suivre leurs financements en matière de nutrition. L'objectif de cette note d'orientation est de dresser une liste d'approches et d'outils pouvant être utilisés par le personnel des programmes nutritionnels et les décideurs des pays SUN au niveau national ou décentralisé pour chiffrer les PNN et les budgets et pour suivre les ressources financières de la nutrition.

Il n'existe pas de méthode universelle pour le calcul du coût d'un plan de nutrition et le suivi des investissements du gouvernement et des donateurs en matière de nutrition. Tous les pays ont des besoins nutritionnels, des programmes, une structure gouvernementale et un système de gestion financière différents. En utilisant ce document, il est important de choisir les outils et méthodes les mieux adaptés à chaque contexte particulier. Les pays ayant une expérience limitée dans ce domaine peuvent commencer par un exercice très simple d'analyse des coûts et du budget, tandis que ceux qui ont davantage d'expérience, de ressources ou de temps, ou des systèmes de gestion financière plus intégrés, peuvent entreprendre des exercices de chiffrage et de suivi financier plus détaillés.

Nous espérons que cette note d'orientation soulignera l'importance de la planification et du suivi du financement de la nutrition au niveau national et proposera des outils et des options concrètes et réalistes pour mener à bien ce travail et surmonter les obstacles en cours de route. L'amélioration du suivi financier de la nutrition entraîne une hausse du financement et une amélioration de l'efficacité des dépenses pour la nutrition, ce qui peut avoir des répercussions considérables sur les efforts entrepris pour de meilleurs résultats nutritionnels dans les pays où les besoins sont les plus criants.

Annexe 1 : Glossaire

Tableau 4. Glossaire.

Terme	Définition	Source
Actualisation	La valeur actuelle de tous les coûts est calculée en tenant compte du moment où les coûts sont apparus et de ce que recouvre le coût économique. L'actualisation tient compte de la préférence temporelle (les coûts futurs ayant une valeur moindre, ils sont davantage actualisés pour refléter la préférence de disposer de ressources et d'argent maintenant plutôt que dans le futur). En règle générale, un taux d'actualisation standard est appliqué aux coûts futurs.	13.
Allocation des coûts	L'allocation des coûts désigne les fonds prévus dont le déblocage est approuvé par le Ministère des finances ou tout autre organe central de planification financière.	42.
Analyse budgétaire	Il s'agit du processus consistant à compiler les données budgétaires pertinentes et à comparer les fonds alloués à la mise en œuvre des activités de nutrition et les dépenses entre les années et les secteurs, tels que la santé, l'éducation, l'agriculture, la protection sociale et WASH. L'analyse budgétaire permet de savoir où inscrire le budget de la nutrition dans les postes budgétaires ministériels. Elle est essentielle à l'élaboration d'un budget et prend en compte le contexte financier actuel et passé susceptible d'influencer l'élaboration dudit budget.	10,38.
Analyse des dépenses	Ce processus, qui utilise souvent la même méthode que l'analyse budgétaire, permet d'estimer le pourcentage des fonds alloués qui a été réellement dépensé en croisant les données pertinentes sur les dépenses entre plusieurs dimensions (par exemple, le secteur, l'année).	42.
Annualisation	Le processus d'annualisation consiste à additionner de manière cohérente les investissements et les coûts de fonctionnement afin de calculer un coût annuel équivalent. L'annualisation est intéressante lorsque des investissements importants sont réalisés au cours de la première année d'un programme.	13.
Approche ascendante	L'approche ascendante, ou approche par élément, fait référence à une méthode d'évaluation des coûts qui utilise les informations détaillées des ressources nécessaires pour fournir un service donné. Après avoir calculé le coût de chaque élément, le nombre total d'éléments est additionné puis multiplié par le coût individuel pour obtenir le coût global.	43–45.
Budget	Le budget est le document national ou organisationnel qui aligne les ressources sur les objectifs ; il utilise les estimations de coûts et les recettes escomptées pour allouer les ressources à toutes les activités du gouvernement. Le budget gouvernemental ou national est un état complet des plans financiers du gouvernement, y compris les allocations, les dépenses, les recettes, le déficit ou l'excédent et la dette. Le budget national est le principal document de politique économique du gouvernement, qui indique comment le gouvernement prévoit d'utiliser les ressources publiques pour atteindre ses objectifs politiques. La budgétisation des coûts comprend l'estimation des coûts, l'établissement d'un budget fixe et la gestion et le contrôle des coûts ou dépenses réels (par rapport aux coûts estimés ou alloués).	31.
Comptabilité par activité (CPA)	La CPA est une approche dynamique qui vise à déterminer les coûts en les attribuant aux principales activités exercées au sein d'une organisation. La CPA diffère des approches traditionnelles en ce sens qu'elle impute, ou rattache, les coûts indirects aux produits et services en définissant d'abord les principales activités auxquelles le personnel d'une organisation consacre son temps. La CPA considère les activités primaires comme étant les fonctions principales exercées par un service ou une organisation.	41.
Coût	Le coût désigne la valeur des ressources utilisées pour produire quelque chose, y compris un service spécifique (ou un ensemble de services) de santé. Les coûts peuvent être financiers, économiques, unitaires/moyens ou désigner d'autres types de coûts, selon les éléments inclus. Les coûts peuvent être pris en charge par les prestataires de santé (coûts des prestataires), mais peuvent	3,46.

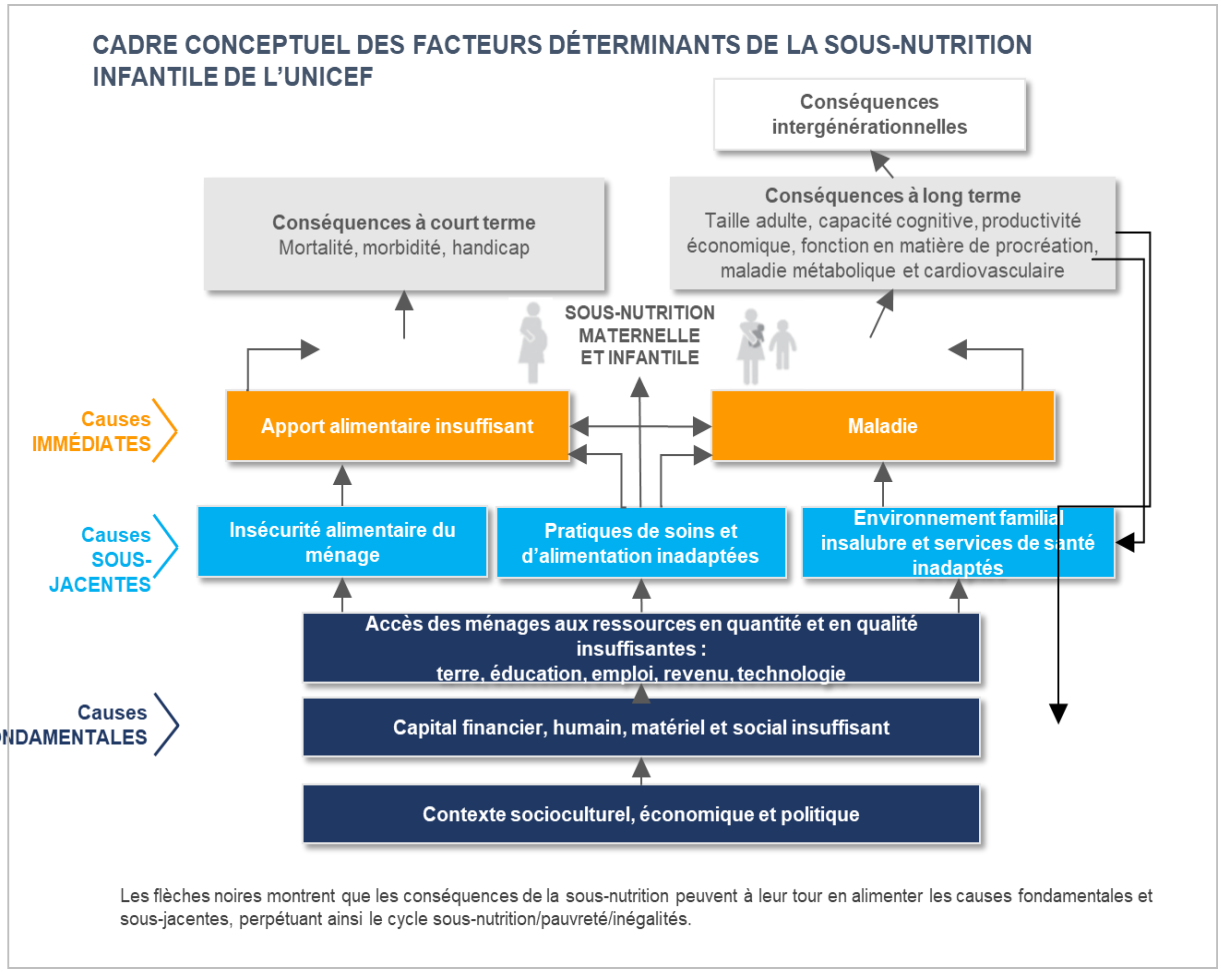
Terme	Définition	Source
	également inclure les coûts supportés par les patients ou la société (coûts sociétaux).	
Coûts de démarrage	Les coûts de démarrage correspondent à l'engagement unique des ressources nécessaires pour lancer un programme au point où la prestation de services peut commencer. Certaines de ces ressources peuvent être données ou subventionnées, ce qui signifie que les coûts financiers peuvent être inférieurs aux coûts économiques complets. Les coûts de démarrage comprennent généralement certains coûts d'investissement, mais aussi des activités liées à la planification, à la formation du personnel, à l'élaboration de matériels, au développement des infrastructures, aux frais juridiques ou au recrutement du personnel. Certains coûts de démarrage doivent être amortis ; par exemple, si la formation du personnel doit être reconduite tous les cinq ans, les coûts de formation seront répartis sur cinq ans.	3.
Coûts de fonctionnement	Les coûts de fonctionnement sont la valeur des ressources/intrants dont la durée de vie est inférieure à un an. Ils comprennent les fournitures et le personnel.	3.
Coûts économiques	Les coûts économiques reflètent la valeur de toutes les ressources utilisées pour produire un bien ou un service, y compris celles qui n'ont pas d'implication financière, comme le bénévolat ou les dons en nature. Ces ressources ont un coût de substitution et il est important de les utiliser lorsque l'utilisateur souhaite obtenir une évaluation complète des ressources nécessaires à une activité (par exemple, dans le cadre d'évaluations économiques ou d'interventions avec des coûts en nature de temps de personnel). Les coûts économiques ne sont généralement pas inclus dans les exercices d'évaluation des coûts à des fins de budgétisation au niveau national.	13.
Coûts financiers	Les coûts financiers reflètent les sorties de fonds consenties pour obtenir les biens et services nécessaires à la réalisation d'une intervention de santé publique ou médicale (dans le contexte de la santé mondiale) et sont, à ce titre, similaires aux dépenses. Toutefois, contrairement aux données sur les dépenses, les coûts financiers amortissent les investissements dans le temps. Les coûts budgétaires (qui sont des coûts financiers) sont prévus, alors que les dépenses sont réelles.	3.
Coûts fixes	Les coûts fixes sont les coûts qui ne varient pas en fonction de l'échelle (les changements du niveau de production). Ces coûts seraient encourus même en cas de production nulle. Parmi les exemples courants figurent des éléments tels que les bâtiments et les équipements, mais la « fixité » des coûts dépend du contexte, même pour le personnel, comme indiqué dans le texte.	3.
Dépenses	Il s'agit des fonds effectivement dépensés pour les activités prévues par le ministère ou l'agence d'exécution.	42.
Frais généraux	Les frais généraux désignent les coûts qui ne sont pas directement liés à la prestation d'un service, tels que l'administration, le personnel de sécurité, les bâtiments et les fournitures. Dans certains textes, ces frais peuvent être appelés coûts indirects (voir aussi « Majoration »).	3.
Hors-budget	Désigne les allocations et les dépenses qui ne sont pas gérées par le Trésor et n'apparaissent pas dans les documents financiers du gouvernement national.	33.
Inscrites au budget	Désigne les allocations et les dépenses qui figurent dans les documents financiers officiels du gouvernement.	33.
Interventions contribuant à la nutrition	Les interventions et les programmes contribuant à la nutrition s'attaquent aux causes sous-jacentes de la nutrition et du développement du fœtus et de l'enfant (sécurité alimentaire ; ressources de soins adaptées au niveau de la mère, du ménage et de la communauté locales ; accès aux services de santé et à un environnement sain et hygiénique) et intègrent des objectifs et des mesures spécifiques à la nutrition. Les programmes contribuant à la nutrition peuvent servir de plateformes d'exécution pour des interventions spécifiques à la nutrition, ce qui peut accroître leur portée, leur couverture et leur efficacité. (Voir l'Annexe 2 pour le cadre conceptuel de l'UNICEF pour la nutrition).	51.
Interventions spécifiques à la nutrition	Les interventions et les programmes spécifiques à la nutrition s'attaquent aux causes sous-jacentes immédiates de la nutrition et du développement du fœtus et de l'enfant (apports adéquats en nourriture et en nutriments ; pratiques parentales, d'alimentation et de soins ; faible charge des maladies infectieuses) et comprennent les 13 mesures nutritionnelles à fort impact suivantes :	51.

Terme	Définition	Source
	1. Promotion et soutien de l'allaitement maternel ; 2. Promotion de l'alimentation complémentaire (l'apport de nourriture est décrit dans l'intervention 12) ; 3. Lavage des mains avec du savon et promotion des pratiques d'hygiène ; 4. Supplémentation en vitamine A ; 5. Supplémentation thérapeutique de zinc ; 6. Poudres de micronutriments multiples ; 7. Déparasitage ; 8. Supplémentation des femmes enceintes en fer et acide folique ; 9. Enrichissement en fer des denrées de base ; 10. Iodation du sel ; 11. Supplémentation en iode ; 12. Prévention ou prise en charge de la malnutrition modérée chez les enfants âgés de 6 à 23 mois ; 13. Prise en charge de la malnutrition aiguë sévère.	
Investissements	Les investissements sont des coûts uniques pour des éléments qui ont une durée de vie supérieure à un an, tels que les bâtiments, les véhicules ou les équipements médicaux.	3.
Lignes budgétaires	Ce sont les lignes d'un programme, d'un projet ou d'un service qui reflètent la répartition du budget en fonction de son utilisation et de ses sources. Les lignes sont utilisées pour connaître les montants prévus dans les principales composantes du budget (par exemple personnel, équipement, formation, contrats, divers) par objectif, par durée et par coût estimé.	37.
Majoration	Il s'agit du montant ajouté au prix de revient des biens pour couvrir les frais généraux et les frais administratifs généraux tels que les coûts de main-d'œuvre, les coûts de fonctionnement et les coûts d'investissement (voir frais généraux). La majoration peut inclure les coûts de gouvernance (la gestion de la nutrition) ainsi que le suivi et l'évaluation, s'ils ne sont pas définissables séparément.	50.
Marginal Budgeting for Bottlenecks	La budgétisation des coûts marginaux face aux goulets d'étranglement est une approche de planification, de budgétisation et de chiffrage axée sur les résultats, qui utilise les connaissances sur les retombées des interventions, recense les contraintes de mise en œuvre et estime les coûts marginaux pour surmonter ces contraintes. Elle évalue le coût des investissements dans les systèmes nécessaires pour éliminer les obstacles à la réalisation d'un objectif de santé (ou autre) (par exemple, l'augmentation de la couverture des services).	48,48,49.
Plaidoyer budgétaire	Le plaidoyer budgétaire désigne une démarche d'influence structurée (lobbying) et conduite par une organisation ou un groupe de personnes sur les politiques budgétaires.	37.
Suivi financier (pour la nutrition)	Il s'agit du processus de collecte, d'analyse et de suivi réguliers des ressources entrant et sortant d'un système, ainsi que du suivi de la disponibilité de données financières solides et régulières pour éclairer les décisions, accroître la redevabilité et plaider en faveur d'une meilleure nutrition. Le suivi financier fait partie intégrante de la gestion plus large de la politique et du cycle budgétaire. Le suivi des investissements liés à la nutrition peut favoriser le rapprochement des parties prenantes afin d'accroître la performance et l'efficacité des allocations budgétaires et des dépenses. Il peut aider les gouvernements à prendre des décisions sur les dépenses liées à la nutrition qui sont fondées sur des faits probants, informer le public et permettre aux défenseurs de la société civile de participer à un débat constructif. L'analyse budgétaire est une forme de suivi financier.	1,47.

Abréviations : MQSUN+, Maximiser la qualité du renforcement de la nutrition (Plus) ; PF4N, Financement public pour la nutrition ; SPRING, Renforcement de partenariats, résultats et innovations en nutrition à l'échelle mondiale ; SUN, Renforcement de la nutrition ; UNICEF, Fonds des Nations Unies pour l'enfance ; USAID, Agence des États-Unis pour le développement international ; WASH, Eau, assainissement et hygiène.

Annexe 2 : Cadre conceptuel de l'UNICEF

Figure 7. Cadre conceptuel de l'UNICEF.



Source : [52]
Abréviation : UNICEF, Fonds des Nations Unies pour l'enfance.

Références

1. Picanyol C. *Tracking Investments on Nutrition*. 2014. http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2013/02/140120-Tracking-Investments-on-Nutrition.pdf.

2. Mouvement SUN. *Stratégie et feuille de route 2016-2020 du Mouvement SUN*. 2016. https://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2016/09/SR_20160916_FR_03_web_spread.pdf.

3. Vassall A., Sweeney S., Kahn J. *et al. Reference Case for Estimating the Costs of Global Health Services and Interventions*. 2017. https://ghcosting.org/pages/standards/reference_case.

4. SPRING. Comprehensive Costing in Micronutrient Supplementation. 2016:14. https://www.spring-nutrition.org/sites/default/files/publications/briefs/spring-cost-efficiency-mnp-dist-brief.pdf.

5. Mouvement SUN. *Planning and Costing for the Acceleration of Actions for Nutrition: Experiences of Countries in the Movement for Scaling Up Nutrition*. 2014. https://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2014/05/Final-Synthesis-Report.pdf.

6. Horton S., Shekar M., McDonald C., Mahal A. et Brooks JK. *Scaling Up Nutrition - What Will It Cost?* 2010. http://docs.scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2015/06/What-Will-it-Cost.pdf.

7. Shekar M., Kakietek J., Dayton E.J. et Walters D. *An Investment Framework for Nutrition: Reaching the Global Targets for Stunting, Anemia, Breastfeeding, and Wasting*. 2017. doi:10.1596/25292

8. Moreland S., Foley S. et Morris L. *A Guide to the Fundamentals of Economic Evaluation in Public Health*. 2019. https://www.measureevaluation.org/resources/publications/ms-19-162.

9. Ranjan Howlader S., Sethuraman K., Begum F., Paul D., Elisabeth Sommerfelt A. et Kovach T. *Investing in Nutrition Now: A Smart Start for Our Children, Our Future. Estimates of Benefits and Costs of a Comprehensive Program for Nutrition in Bangladesh, 2011-2021. PROFILES and Nutrition Costing Technical Report*. Washington, D.C. 2012. https://www.fantaproject.org/sites/default/files/resources/Bangladesh-PROFILES-Costing-June2012.pdf. Consulté le 5 avril 2019.

10. USAID. *Nutrition Costing: Technical Guidance Brief*. 2016. https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1864/Nutrition-Costing-USAID-Brief-508_0.pdf.

11. MQSUN+. *Assessing Readiness for Costing of a Common Results Framework or National Nutrition Plan*. 2019. https://mqsunplus.path.org/resources/assessing-readiness-for-costing-of-a-common-results-framework-or-national-nutrition-plan-guidance-note/.

12. Connolly H., Kagel R., Meeker J. *et al. How to Estimate the Costs of Nutrition-Sensitive Actions in a Common Results Framework – A Guidance Note*. 2016. https://mqsunplus.path.org/resources/how-to-estimate-the-costs-of-nutrition-sensitive-actions-in-a-common-results-framework-a-guidance-note/.

13. Walker D. et Kumaranayake L. Allowing for differential timing in cost analyses: discounting and annualization. *Health Policy and Planning*. 2002;17(1):112-118. doi:10.1093/heapol/17.1.112

14. The Sackler Institute for Nutrition Science. *Nutrition Modeling Tools for Advocacy, Decision-Making & Costing: A Workshop to Support Adoption & Utilization*. 2017. https://micronutrientforum.org/wp-content/uploads/2017/10/2017-04NutritionModelingTools-FinalReport.pdf.

15. Bollinger L.A., Sanders R., Winfrey W. et Adesina A. Lives Saved Tool (LiST) costing: a module to examine costs and prioritize interventions. *BMC Public Health*. 2019;19(1):882. doi:10.1186/s12889-019-7208- 0.

16. OMS. OneHealth Tool: Supporting integrated strategic health planning, costing and health impact analysis OneHealth Tool. 2013;(December):1-12. https://www.who.int/choice/onehealthtool/OneHealth_Tool_Supporting_integrated_strategic_health_planning.pdf?ua=1.

17. Carroll G.J., Buccini G.S. et Pérez-Escamilla R. Perspective: What will it cost to scale-up breastfeeding programs? A comparison of current global costing methodologies. *Advances in Nutrition*. 2018;9(5):572-580. doi:10.1093/ADVANCES/NMY041

18. Holla-Bhar R., Iellamo A., Gupta A, Smith J.P. et Dadhich J.P. Investing in breastfeeding – the world breastfeeding costing initiative. *International Breastfeeding Journal*. 2015;10(1):8. doi:10.1186/s13006-015-0032-y

19. Mouvement SUN. *Atelier sur le chiffrage et le suivi financier des investissements en matière de nutrition.* Nairobi, Kenya. 2014.

20. Gillespie S., Menon P. et Kennedy A.L. Scaling Up Impact on Nutrition: What Will It Take? *Advances in Nutrition*. 2015;6(4):440-451. doi:10.3945/an.115.008276

21. Weber A.M., Galasso E. et Fernald L.C.H. Perils of scaling up: Effects of expanding a nutrition programme in Madagascar. *Maternal & child nutrition*. 2019;15 Suppl 1:e12715. doi:10.1111/mcn.12715

22. Pérez-Escamilla R. et Engmann C. Integrating nutrition services into health care systems platforms: Where are we and where do we go from here. *Maternal and Child Nutrition*. 2019;15(October 2018):1-5. doi:10.1111/mcn.12743

23. Hemminger C. Looking at nutrition financing in practice: a perspective from MQSUN+'s costing consultant for Francophone African countries. https://mqsunplus.path.org/blog/looking-at-nutrition-financing-in-practice-a-perspective-from-mqsuns-costing-consultant-for-francophone-african-countries/. Publié en 2019. Consulté le 12 septembre 2019.

24. Menon P., McDonald C.M. et Chakrabarti S. Estimating the cost of delivering direct nutrition interventions at scale: national and subnational level insights from India. *Maternal & Child Nutrition*. 2016;12:169-185. doi:10.1111/mcn.12257

25. Gurkan A., Kaiser K. et Voorbraak D. Implementing Public Expenditure Tracking Surveys for Results: Lessons from a Decade of Global Experience. *La Banque mondiale : PREMnotes Secteur public.* 2009;(145):16. http://documents.vsemirnyjbank.org/curated/ru/798931468163470166/pdf/528200BRI0prem10Box345583B01PUBLIC1.pdf.

26. Picanyol C., Horton S., Chautala A. *et al. Tracking Investments in Nutrition in Africa: Experience from Four Countries*. 2015. http://www.opml.co.uk/publications/tracking-investments-nutrition-africa.

27. MQSUN+. *Subnational Budget Analysis for Scaling Up Nutrition: Tracking Nutrition*

Expenditures at the Subnational Level. 2018. https://mqsunplus.path.org/resources/guidance-note-subnational-budget-analysis-for-scaling-up-nutrition/.

28. MQSUN+. *Subnational Budget Analysis for Scaling Up Nutrition: An Overview of Subnational Government Financing in SUN Countries*. 2018. https://mqsunplus.path.org/resources/guidance-note-subnational-budget-analysis-for-scaling-up-nutrition/.

29. Manuel M., Coppard D., Dodd A. *et al. Subnational Investment in Human Capital*. 2019. https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/resource-documents/12663.pdf. Consulté le 8 mai 2019.

30. Picanyol C. *Y a-t-il une meilleure méthode de suivi des dépenses en faveur de la nutrition ? Dans Rapport 2014 sur la nutrition mondiale : Mesures et redevabilité en vue d'accélérer les progrès mondiaux en matière de nutrition. Ressources supplémentaires en ligne.* 2014. https://www.ifpri.org/node/342.

31. Fracassi P. et Picanyol C. *Tracking Government Investments for Nutrition at Country Level*. 2014. http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2014/08/140703_EN_SUMMARY-3-STEP-APPROACH_Tracking_Domestic_Investments_for_Nutrition.pdf.

32. Réseau des donateurs SUN. *SUN DONOR NETWORK Methodology and Guidance Note to Track Global Investments in Nutrition*. 2014. https://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2013/12/RESOURCE_TRACKING_METHODOLOGY_SUN_DONOR_NETWORK.pdf.

33. Fracassi P., Picanyol C., Knechtel W. *et al. Budget Analysis for Nutrition: A Guidance Note for Countries (2018)*. 2018. http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2018/05/2018-Guidance-for-Budget-Analysis.pdf.

34. Bagnall-Oakeley H. Follow the Money: A Quick Intro to Budget Analysis. https://blogs.savethechildren.org.uk/2016/08/follow-the-money-a-quick-introduction-to-budget-analysis/. Publié en 2016. Consulté le 20 août 2019.

35. SPRING. *Nutrition Budget Analysis Tool: User's Guide 2nd Edition*. 2018. https://www.spring-nutrition.org/sites/default/files/publications/series/nutrition_budget_analysis_guide_2nd_ed.pdf.

36. Pomeroy-Stevens A., D'Agostino A., Shrestha M.B. et Muzoora A. *A Multisector Approach to Monitoring Planned and Actual Nutrition Spending*. 2017. http://files.ennonline.net/attachments/2660/FEX-55-.

37. Action contre la Faim, Save the Children, SUN Sénégal. *Plaidoyer budgétaire pour la nutrition : Manuel destiné aux acteurs de la société civile*. 2017. https://www.actioncontrelafaim.org/wp-content/uploads/2017/11/EXE-BDef_MANUEL-NBA-vs-FR.pdf.

38. SPRING. *Putting Budget Data to Work for Nutrition*. 2018. https://www.spring-nutrition.org/sites/default/files/publications/briefs/budget_data_nutrition_brief.pdf.

39. MQSUN+. *In-Person Technical Consultation for the Nutrition-Sensitive Methodology of the SUN Budget Analysis, 30 September & 1 October 2019. Rapport de réunion. À paraître*. 2019.

40. Mouvement SUN. *Guidance for the Use of the Common Results Framework (CRF) Planning Tool*. 2015. http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2015/06/CRF-TOOL-Guidance-Notes.pdf.

41. Waters H., Abdallah H. et Santillán D. Application of activity-based costing (ABC) for a Peruvian NGO healthcare provider. *The International Journal of Health Planning and Management*. 2001;16(1):3-18. doi:10.1002/hpm.606

42. USAID. *Introduction To Nutrition Budget and Expenditure Analysis: Technical Guidance Brief*. 2014. https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1864/budgeting-expenditure-brief-final-May2018-508v3.pdf.

43. Chapko M.K., Liu C-F., Perkins M., Li Y-F., Fortney J.C. et Maciejewski M.L. Equivalence of two healthcare costing methods: bottom-up and top-down. *Health Economics*. 2009;18(10):1188-1201. doi:10.1002/hec.1422

44. Cunnama L., Sinanovic E., Ramma L. *et al.* Using Top-down and Bottom-up Costing Approaches in LMICs: The Case for Using Both to Assess the Incremental Costs of New Technologies at Scale. *Health Economics*. 2016;25(11):53-66. doi:10.1002/hec.3295

45. Hendriks M.E., Kundu P., Boers A.C. *et al.* Step-by-step guideline for disease-specific costing studies in low- and middle-income countries: A mixed methodology. *Global Health Action*. 2014;7(1):1-10. doi:10.3402/gha.v7.23573

46. Creese A. et Parker D. *Cost Analysis in Primary Health Care: A Training Manual for Programme Managers*. OMS. 1994. https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/40030/9241544708.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

47. Mouvement SUN, PF4N, UNICEF. Workshop on Public Finance For Nutrition in Asia. Dans : ; 2016:36. www.scalingupnutrition.org.

48. UNICEF. *Marginal Budgeting for Bottlenecks*. 2010. https://www.unicef.org/sowc08/docs/sowc08_panel_4_2.pdf.

49. Soucat A., Lerberghe W. Van, Diop F., Nguyen S.N. et Knippenberg R. *Marginal Budgeting for Bottlenecks: A New Costing and Resource Allocation Practice to Buy Health Results*. 2002.

50. MQSUN+. *How to Estimate the Costs of Nutrition-Sensitive Actions in a Common Results Framework – A Guidance Note*. 2016. https://mqsunplus.path.org/resources/how-to-estimate-the-costs-of-nutrition-sensitive-actions-in-a-common-results-framework-a-guidance-note/.

51. Maternal and Child Nutrition Study Group. Executive Summary of The Lancet Maternal and Child Nutrition Series. *The Lancet*. 2013;5(1):1-12. doi:10.1016/S0140-6736(13)62319-3

52. UNICEF. *UNICEF's Approach to Scaling up Nutrition for Mothers and Their Children*. 2012. https://www.unicef.org/nutrition/files/Unicef_Nutrition_Strategy.pdf.

53. McBain R.K., Jerome G., Leandre F. *et al.* Activity-based costing of health-care delivery, Haiti. *Bulletin of the World Health Organization*. 2018;96(1):10-17. doi:10.2471/BLT.17.198663