



PATH/Evelyn Hockstein

MODULE 2 : Élaborer un plan multisectoriel de nutrition

Ce module, s'articule autour des caractéristiques définissant un plan multisectoriel de nutrition (PSMN) et des quatre étapes présentées ci-dessous, s'accompagne d'outils et de ressources supplémentaires :

- 2.1 Qu'est-ce qu'un plan multisectoriel de nutrition ?
- 2.2 S'engager auprès des parties prenantes en vue de décider de la voie à suivre
- 2.3 Convenir de buts, d'objectifs et d'actions clés pour le PSMN
- 2.4 Convenir de la structure de gouvernance et d'appui pour mettre en œuvre le PSMN
- 2.5 Finaliser et faciliter l'approbation officielle du PSMN

Aperçu

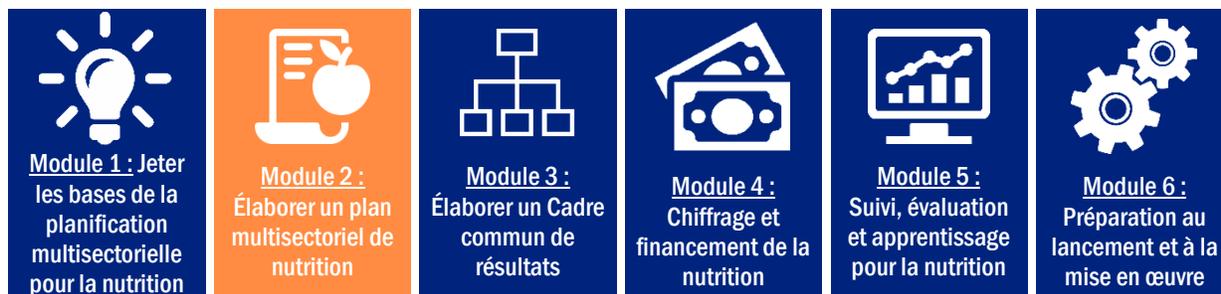
Ce module présente le processus d'élaboration d'un PSMN. Il s'agit d'un processus collaboratif selon lequel les divers secteurs impliqués contribuent à élaborer un plan ayant pour objectif commun d'améliorer la nutrition. Certains des secteurs communs dont le travail est lié à la nutrition sont la santé, l'éducation, WASH (eau, assainissement et hygiène), la protection sociale et l'agriculture.



La meilleure marche à suivre pour élaborer un PSMN sera adapté compte tenu de la variation du contexte national et de l'expérience des efforts multisectoriels pour la nutrition. Dans certains pays par exemple, un PSMN est élaboré dans un contexte où il existe une politique nutritionnelle ou une stratégie nationale de développement qui a déjà établi les objectifs nutritionnels que le pays souhaite réaliser. Un PSMN peut également être rédigé après l'élaboration d'un cadre commun de résultats (CCR), afin de fournir un narratif pour accompagner les composantes du plan déjà détaillées et convenues. *Dans ce cadre, il est*

conseillé d'examiner ce module parallèlement au [Module 3](#), car tous deux contiennent des aspects, des processus et des ressources à retenir qui se recoupent. Dans d'autres contextes, le PSMN peut être la première tentative d'élaboration d'une approche multisectorielle en matière de nutrition.

Quelle que soit l'approche adoptée, le processus de planification doit chercher à impliquer tous les secteurs concernés et se focaliser sur un processus visant à dresser la priorité des principaux objectifs et stratégies, ainsi qu'à établir les structures de gouvernance et les mécanismes de suivi, d'évaluation et de redevabilité et à répartir les rôles et les responsabilités entre les différentes organisations. Le plan doit également inclure, au minimum, un budget indicatif, même si l'estimation des coûts totaux des activités n'est pas encore terminée à ce stade (voir le [Module 4](#)).



Lors de l'élaboration d'un PSMN, il est extrêmement important de tenir compte de quatre aspects transversaux clés : le plaidoyer, le genre, le renforcement des capacités et la situation de la réponse humanitaire. Les détails concernant la pertinence de ces aspects lors de cette étape du processus sont présentés à la page suivante.

RÉPONSE HUMANITAIRE

L'état de préparation et la réponse aux situations d'urgence peuvent constituer l'objectif stratégique d'un plan ou être intégrés dans les objectifs d'un plan, souvent en termes de capacité à mener des interventions en faveur de la nutrition et à faire face à des chocs prévus ou inattendus. Qu'un pays soit sujet ou non à des chocs (tels que le changement climatique, des conflits ou des épidémies), il convient, au cours du processus de planification, de prendre en compte la résilience du plan et les risques qui pourraient faire dérailler la mise en œuvre ou exacerber la situation existante en matière de nutrition. Consulter le [document d'information de MQSUN+ sur l'établissement de liens entre les actions humanitaires et de développement](#).

GENRE

Pour s'assurer que [l'équité de genre et les droits liés au genre sont abordés dans le PSMN](#), les résultats en matière de produit et de mise en œuvre nécessitent d'adopter des approches axées sur l'équité de genre et les droits liés au genre dès le début de l'élaboration du PSMN et tout au long des processus de mise en œuvre et de suivi et évaluation (S&E). L'implication de parties prenantes disposant d'une expérience des questions de genre dans l'élaboration du PSMN dès le départ peut aider à s'assurer qu'une perspective de genre appropriée est appliquée dans la planification. Un engagement explicite au PSMN afin de traiter les différences et les inégalités de genre peut être convenu par les parties prenantes, avant de l'inclure dans les principes directeurs du PSMN et de l'intégrer dans l'ensemble de la description narrative du plan.

PLAIDOYER

Des efforts de plaidoyer continus tout au long de l'élaboration du PSMN sont essentiels pour maintenir et renforcer l'engagement multisectoriel et multi-acteurs, afin de veiller à la participation et l'engagement de tous les acteurs/groupes d'acteurs requis. Il peut falloir investir du temps et de l'énergie dans des secteurs ou organisations particulièrement réticent(e)s qui ne parviennent pas à cerner clairement leur rôle ou l'importance de la nutrition pour leur secteur ou leur travail.

Les efforts de plaidoyer auprès du public doivent être poursuivis autant que possible tout au long du processus, pour s'assurer que l'élan est maintenu et que l'importance du PSMN demeure parmi les plus hautes priorités politiques, garantissant ainsi une approbation nationale officielle, puis des investissements. L'élaboration d'un plan de plaidoyer fait souvent suite à la finalisation du PSMN en vue de faciliter davantage les investissements et la mobilisation de fonds (voir le **Module 6**). Le processus de planification lui-même peut être utilisé dans le but de susciter une attention accrue de la part du gouvernement/des médias/d'autres acteurs pour la nutrition en général et pour l'élaboration d'un PSMN qui bénéficiera à tous les citoyens du pays.

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Les capacités désignent les « capacités aux niveaux humain, institutionnel, organisationnel et infrastructurel à mettre en œuvre des programmes pour la nutrition et à renforcer la gouvernance de la nutrition ». Lors de l'élaboration d'un PSMN, il est important d'apprécier les capacités dans le pays afin de mener à bien la mise en œuvre du plan. Une [évaluation « allégée » des capacités](#) pourrait être réalisée lors de cette étape de l'élaboration du PSMN, à moins qu'elle n'ait déjà eu lieu. Elle peut aider à mieux comprendre les capacités existantes et celles qui sont requises. Ses objectifs sont les suivants :

- > Comprendre le niveau des capacités disponibles et les besoins insatisfaits aux niveaux national, infranational et local pour faciliter l'expansion à grande échelle des activités en faveur de la nutrition.
- > Formuler des recommandations spécifiques en matière d'action afin de renforcer les capacités des prestataires de services et des institutions dans le domaine de la nutrition et de créer des environnements propices aux niveaux national, infranational et local pour mener à bien la mise en œuvre du PSMN.

Il est possible qu'une analyse de la situation ou une évaluation des lacunes en matière de nutrition ait déjà été réalisée et qu'elle puisse orienter une évaluation globale des capacités, ou que les secteurs aient mené leurs propres évaluations, auquel cas il convient de regrouper ces informations existantes. La méthodologie d'une évaluation des capacités à ce stade du processus de planification dépend du temps et des ressources disponibles, ainsi que des informations préexistantes pour orienter la planification.

L'évaluation peut comprendre des examens de programmes, cursus ou formations universitaires spécialisé(e)s qui aboutissent à un certificat ou un diplôme en nutrition, sciences alimentaires, salubrité alimentaire, agriculture ou sécurité alimentaire ; un examen des formations sur la nutrition avant et en cours d'emploi dispensées dans les écoles de médecine, de sciences infirmières et d'agriculture ; et un examen des programmes d'enseignement sur la nutrition aux niveaux primaire, secondaire et post-secondaire.

Elle peut également examiner les cadres pertinents qui sont employés au sein de chaque secteur et assumant des fonctions ou disposant de connaissances liées à la nutrition afin de déterminer les rôles, les responsabilités et les lacunes en matière de nutrition dans les capacités de prestation de services, la mise en œuvre et les capacités opérationnelles.

Enfin, une évaluation peut également examiner les capacités de gouvernance et de coordination pour la planification et la programmation multisectorielles de la nutrition.

Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). *Approach to Nutrition Programming in the East Africa and Pacific Region 2014-2025* (Approche relativement aux programmes en faveur de la nutrition dans la région Afrique de l'Est et Pacifique, 2014-2025) Bangkok : UNICEF ; 2014.

2.1 Qu'est-ce qu'un plan multisectoriel de nutrition ?

Un PSMN national – parfois également désigné par « plan d'action », « plan stratégique » ou « stratégie » – est un document descriptif qui, généralement, présente un but, des objectifs et des actions clairs visant à faciliter une approche multi-acteurs et multisectorielle pour atteindre les objectifs nationaux d'un pays en matière de nutrition. Le niveau de détail dans un plan peut varier selon le pays, mais il comprend la plupart du temps un budget, un cadre de suivi intégré et des fonctions, responsabilités et structures de gouvernance claires en vue de faciliter la coordination de la mise en œuvre. Bien que certains pays définissent des activités spécifiques dans leur plan national principal, d'autres commencent par élaborer un plan stratégique de plus haut niveau qui, ensuite, s'accompagne généralement d'un plan opérationnel plus détaillé (voir le [Module 6](#)).

La mise en œuvre de PSMN nationaux est souvent plus efficace s'ils sont élaborés en collaboration avec un éventail complet de partenaires qui peuvent apporter une contribution substantielle à la mise en œuvre, par exemple au travers de [plateformes multi-acteurs \(MSP\)](#) et multisectorielles. Ces plateformes comprennent des acteurs étatiques, ainsi que des acteurs clés non étatiques : les communautés, des défenseurs de base, des professionnels, des organisations non gouvernementales (ONG) ainsi que des organisations de la société civile, des universités, les médias et le secteur privé. Le plan doit être exécuté sous la direction du gouvernement, de préférence par un responsable de haut niveau, pour coordonner la nutrition et chercher à impliquer les représentants de gouvernements infranationaux.

La planification multisectorielle doit se focaliser sur les aspects suivants :

- > La création de mécanismes visant à obtenir une action gouvernementale globale afin de relever les défis en matière de nutrition, en assurant un engagement politique aux plus hauts niveaux.
- > L'intégration des préoccupations et des objectifs nutritionnels spécifiques dans les politiques, les programmes et les activités des secteurs, selon les possibilités.
- > Le renforcement d'une intendance responsable, tout en préservant la nutrition contre tout conflit d'intérêts potentiel.
- > L'établissement de mécanismes de financement durables et prévisibles.
- > La réalisation d'investissements dans une main-d'œuvre appropriée.
- > La promotion de l'accès à des produits et des technologies nutritionnels sûrs, efficaces et de bonne qualité.
- > La promotion de l'élaboration et de l'utilisation de méthodes d'analyse de l'impact pour faire un suivi et une évaluation de l'action multisectorielle¹.

Il n'existe pas de modèle unique de PSMN. Les plans de divers pays peuvent paraître différents. Toutefois, en règle générale et au minimum, un plan doit comprendre des sections couvrant les points suivants :

¹ Bureau régional pour l'Europe de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). *Multisectoral and Intersectoral Action for Improved Health and Well-Being for All: Mapping of the WHO European Region* (Action multisectorielle et intersectorielle pour améliorer la santé et le bien-être de tous : cartographie de la région européenne de l'OMS). Copenhague : Bureau régional de l'OMS pour l'Europe ; 2018. Disponible sur le site : http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0005/371435/multisectoral-report-h1720-eng.pdf?ua=1.

- > Une analyse du contexte (voir le [Module 1](#)), qui peut comprendre une analyse des lacunes de capacités et des opportunités et se référer à des plans antérieurs et aux goulots d'étranglement rencontrés dans la réalisation des objectifs en matière de nutrition.
- > Un objectif global et un ensemble de cibles clés de haut niveau.
- > Des objectifs/actions stratégiques (y compris les principaux résultats attendus, les produits et les interventions entre les secteurs).
- > Les structures/mécanismes de gouvernance et de coordination.
- > Les rôles et les responsabilités de tous les acteurs et secteurs.
- > Les risques et les hypothèses.
- > Un budget indicatif et un plan de financement ([Module 4](#)).
- > Un plan de mobilisation de ressources ([Module 6](#)).
- > *L'approche en matière de suivi et évaluation* ([Module 5](#))
- > *Un plan de mise en œuvre* ([Module 6](#)).
- > *Une stratégie de développement des capacités* ([Module 6](#)).
- > *Une stratégie de plaidoyer et de communication* ([Module 6](#)).

Le niveau de détail à prévoir dans ces sections peut être décidé et convenu par les parties prenantes nationales. Les quatre derniers points (en italique) ne peuvent comprendre que de courtes références à ces stratégies/plans et, séparément, des titres indiquant la manière de les mettre en œuvre. Bien qu'ils puissent être inclus de manière exhaustive dans un plan, ils peuvent également se présenter sous forme de documents distincts (voir le [Module 6](#)). De plus, un cadre complet de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA) est généralement élaboré sous forme de document distinct, en plus de la description figurant dans le PSMN, dont des détails complémentaires sont présentés dans le [Module 5](#).

Le Mouvement pour le renforcement de la nutrition (SUN) a élaboré une liste de vérification pour des plans efficaces en faveur de la nutrition, qui contient des recommandations en matière de contenu, de caractéristiques et de critères de qualité d'un plan.



La liste de vérification du Mouvement SUN sur les critères et les caractéristiques des « bons » plans nationaux de nutrition

visé à faciliter l'examen systématique des plans multisectoriels de nutrition existants et d'autres documents de planification sectorielle liés à la nutrition et, parallèlement, elle constitue un outil d'orientation complémentaire dans le cadre de l'élaboration de nouveaux plans. La liste de vérification est destinée à promouvoir un ensemble de recommandations documentées pour améliorer le contenu d'un plan relativement à un ensemble de critères et de caractéristiques que l'on peut adapter à un contexte national spécifique.

Le plan doit être approuvé par le représentant le plus haut placé du ministère de chaque secteur impliqué.

Le plan doit s'appuyer et s'aligner sur toute politique de nutrition existante et sur les sections consacrées à la nutrition dans un plan/une stratégie national(e) de développement, ainsi que sur les plans d'action ou les politiques stratégiques des divers secteurs (agriculture, santé, WASH, protection sociale et éducation, etc.), en adoptant, à des fins d'examen et de discussion, les activités existantes et les priorités concernant l'atteinte de résultats en matière de nutrition. Un facteur essentiel est de s'assurer que le PSMN détermine la priorité des activités et des stratégies en cours qui sont efficaces pour relever les défis de la nutrition. Si celles-ci sont déjà financées par des sources existantes, c'est également un avantage majeur pour le plan et il convient de le mettre en avant.

Lors de la planification, l'objectif est de recenser ce qui est déjà en train d'être mis en œuvre dans l'ensemble des secteurs pour la nutrition, d'évaluer la pertinence actuelle de l'approche et de déterminer si des stratégies/activités supplémentaires sont requises. Étant donné qu'il sera ensuite nécessaire de trouver des financements pour les activités supplémentaires éventuelles, il est important que le plan se focalise sur les actions/stratégies prioritaires et qu'il ne devienne pas une liste d'actions/stratégies que l'on souhaite réaliser, mais pour lesquelles l'obtention de financements est improbable. Dans le même temps, il convient d'ajouter au plan les stratégies/actions essentielles qui manquent et d'inclure un plan de plaidoyer pour obtenir des financements.

2.2 S'engager auprès des parties prenantes en vue de décider de la marche à suivre

Comme mentionnée dans la section précédente, l'élaboration d'un PSMN solide, que tous les acteurs s'approprient et approuvent, nécessite un engagement et un consensus des parties prenantes de tous les secteurs tôt dans le processus. Une large compréhension du contexte nutritionnelle dans un pays ([analyse du contexte](#)), y compris les politiques nutritionnelles actuelles ([analyse du cadre politique](#)) et les principales parties prenantes et les acteurs clés ([cartographie et analyse des parties prenantes](#)), ouvre la voie vers une planification conjointe fondée sur des éléments probants et un engagement multi-acteurs (voir le [Module 1](#)). Toutes les parties prenantes doivent avoir une compréhension commune de la nutrition, convenir de l'importance d'atteindre les objectifs nutritionnels fixés et apprécier la pertinence et les rôles de leurs secteurs et, de façon plus spécifique, de leurs organisations, dans le cadre de la réalisation de ces objectifs.

EXEMPLES DE PARTIES PRENANTES POSSIBLES DANS LE DOMAINE DE LA NUTRITION

Gouvernement/secteur public

- > Les entités multisectorielles globales de la nutrition : planification et développement – y compris le comité directeur SUN et le MSP pour la nutrition – financement, développement ou administration à l'échelle locale, parlementaires, etc.
- > Représentants sectoriels : ministères de la Santé, WASH, agriculture, irrigation, bétail, pêche, éducation, affaires/protection sociale(s), développement économique, planification, développement local, condition de la femme, jeunesse, travail, énergie, information, culture, commerce et industrie, gestion des catastrophes, finances, statistiques, etc.
- > Gouvernement local, infranational ou de district.

Partenaires

- > Agences des Nations Unies (ONU) : Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), Organisation mondiale de la Santé (OMS), Programme alimentaire mondial (PAM), Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Fonds international de développement agricole (FIDA), Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP)/ONU Femmes, Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), etc.
- > Donateurs : Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), ministère britannique des Affaires étrangères, du Commonwealth et du Développement (FCDO), Union européenne (UE), Agence de coopération internationale allemande pour le développement (GIZ), Banque mondiale, Banque africaine de développement (BAD), Banque asiatique de développement (BAsD), etc.
- > ONG internationales/nationales ou organisations de la société civile : Save the Children International, FHI360, Helen Keller International, etc.
- > Secteur privé (entreprises).
- > Universités et instituts de recherche.
- > Journalistes et ambassadeurs de la nutrition.

Certains des facteurs identifiés comme permettant et facilitant une action multisectorielle sont les suivants :

- > Soutien et engagement politiques de haut niveau en faveur d'une action multisectorielle.
- > Focalisation sur les résultats et les changements politiques à long terme.
- > Existence d'un mandat clair.
- > Éléments factuels et informations de qualité pour la planification et le suivi des politiques.
- > Ressources financières et humaines adéquates pour la mise en œuvre.
- > Relations entre les secteurs reposant sur la confiance et sur une compréhension commune du problème.
- > Objectifs clairs et avantages communs identifiés entre les partenaires.
- > Engagement de la société civile.
- > Pression du public.
- > Soutien et implication des médias².

² Ibid.

Dans les contextes où certains secteurs disposent de connaissances limitées ou peu développées sur la nutrition, il peut être utile de mener un atelier de sensibilisation/plaidoyer – pour améliorer la compréhension au sujet des concepts liés à la nutrition et du mécanisme du Mouvement SUN – et de travailler avec chaque secteur afin de renforcer l’appréciation qu’il a de son rôle (voir le [Module 1](#), en particulier l’étude de cas sur le Tadjikistan).



L’outil de consultation des parties prenantes de MQSUN+ propose des orientations pour les consultations avec les parties prenantes lors des préparatifs à l’élaboration d’un PSMN/CCR. Il présente la méthodologie permettant de tenir des consultations, ainsi qu’un modèle de programme d’atelier et des exemples de parties prenantes potentielles dans le domaine de la nutrition.

Dans la plupart des contextes, il est utile de regrouper les parties prenantes dès le début du processus de planification à des fins de discussion, de les informer du contexte nutritionnel actuel dans le pays, y compris les disparités régionales/infranationales, de convenir d’objectifs globaux et de cibles en faveur de la nutrition pour le plan et de discuter des domaines d’intervention prioritaires. Il est essentiel de s’assurer d’établir de bonnes relations fondées sur la confiance et une communication ouverte, bien que cela prenne souvent beaucoup de temps et qu’il faille prendre des mesures résolues pour surmonter les divisions potentielles.

À la fin du processus d’ébauche, un atelier de validation avec toutes les parties prenantes doit être organisé pour approuver le plan (voir l’étude de cas sur la Guinée à la page 2-16 ainsi que les exemples de l’[Ouganda](#) et du [Burkina Faso](#)).

Lors des étapes intermédiaires de l’élaboration du plan, il peut être utile de réunir les parties prenantes à l’occasion de sessions de travail animées si cela est nécessaire pour parvenir à un consensus au sujet du contenu.

PLANIFICATION INFRANATIONALE ET ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

.....

Selon les structures du pays et le niveau de décentralisation, des plans infranationaux peuvent être élaborés postérieurement à un PSMN, ou préalablement, avant d’être introduits dans un PSMN. Alternativement, un processus d’identification des actions prioritaires au niveau infranational peut être mené pour orienter la planification à l’échelle nationale.

Quelle que soit l’approche la mieux adaptée au contexte national, les acteurs infranationaux demeurent des parties prenantes essentielles à engager dans chaque étape de la planification. Cela revient à engager les représentants de gouvernements infranationaux, les organisations de la société civile, les représentants concernés du secteur privé et d’autres acteurs à des fins de consultation et de contribution à chaque opportunité lors du processus de planification.

[Informations complémentaires sur les enseignements clés tirés de la planification multisectorielle au niveau infranational et sur les principaux défis qui se posent dans ce cadre](#)

2.3 convenir de buts, d'objectifs et d'actions clés pour le PSMN

Lors de cette étape, il s'agit notamment de discuter et de convenir des buts, des objectifs stratégiques, d'une théorie du changement et des contributions sectorielles pour élaborer le contenu du plan. Le processus d'élaboration du contenu du plan peut se présenter sous diverses formes et comprendre des ateliers, des réunions animées avec les secteurs, des entretiens individuels/discussions avec les organisations ainsi que l'ébauche et l'examen des sections. Une approche qui est couramment employée consiste à désigner un rédacteur pour préparer un avant-projet sur la base des contributions de l'ensemble des secteurs afin de lancer le processus – ce qui permet ensuite aux parties prenantes d'examiner/de soumettre des commentaires et de compléter les détails de façon indépendante ou en participant à des ateliers animés.

Définition des buts et des objectifs : Si une politique ou une stratégie multisectorielle en faveur de la nutrition ou un plan national de développement spécifie déjà un but global pour la nutrition et/ou des cibles, celui-ci ou celles-ci peu(ven)t être adopté(es) dans le PSMN. Si ce but ou ces cibles n'est/ne sont pas déjà convenu(es), alors les parties prenantes doivent examiner l'analyse du contexte et les principales difficultés en matière de nutrition dans le pays, et convenir de buts et d'objectifs en faveur de la nutrition.

Pour orienter ce processus, il est possible d'utiliser les [cibles des Objectifs de développement durable \(ODD\) des Nations Unies](#) et les [cibles mondiales de nutrition 2025 de l'Assemblée mondiale de la Santé](#) ou de les adapter au contexte. L'utilisation des dernières données disponibles provenant d'enquêtes nationales permet d'obtenir des indicateurs de référence et de définir des **cibles** nationales adéquates. Elles peuvent être établies au niveau national, et extrapolées au niveau infranational selon les besoins (voir la Section 3.4 du [Module 3](#) pour des détails complémentaires).

*L'élaboration d'une **théorie du changement** ou d'un **modèle conceptuel** peut servir de cadre initial pour le plan et illustrer a) la mesure dans laquelle les principales actions de chaque secteur et des divers acteurs s'associeront pour atteindre les objectifs stratégiques individuels et b) la manière dont ces objectifs convergent collectivement vers un but commun. Il s'agit d'une première étape importante pour établir la description du PSMN et le CCR (voir la [Module 3](#)) – selon le document qui est élaboré en premier. Des exemples de tels modèles figurent à l'[Annexe 3](#).*

C'est une approche commune qui permet à chaque secteur de s'orienter ou de travailler principalement vers l'un des objectifs stratégiques – par exemple, en attribuant un objectif stratégique concernant la sécurité alimentaire, un autre sur l'assainissement et l'hygiène, un autre portant sur les interventions/services spécifiques à la nutrition, etc. Toutefois, on peut organiser les objectifs stratégiques de différentes manières, y compris en les articulant autour d'objectifs communs impliquant tous les secteurs, par exemple, « améliorer la programmation fondée sur des éléments factuels », « prévenir la sous-nutrition », et « réduire les inégalités de genre » (voir les **études de cas sur l'Afghanistan et le Malawi** ci-dessous).



PATH/Evelyn Hockstein

ÉTUDE DE CAS DE PAYS

Sélection d'un but et d'objectifs stratégiques nationaux pour la nutrition en Afghanistan et au Malawi



L'Afghanistan a élaboré son [Plan du programme de sécurité alimentaire et de nutrition 2019-2023](#), dont certains des objectifs stratégiques sont principalement spécifiques à un secteur donné – la première approche présentée ci-dessus. Le but et les objectifs stratégiques ont été sélectionnés de manière qu'ils correspondent aux engagements de l'Afghanistan à réaliser l'ODD 2 (Faim « zéro ») et l'ODD 17 (Partenariats pour la réalisation des Objectifs) et soutiennent l'atteinte d'autres ODD pertinents – conformément à d'autres stratégies et politiques sectorielles clés.

Objectif global : « Améliorer la sécurité alimentaire et la situation de la nutrition de la population afghane » (p. 24)ⁱⁱ

« Les objectifs stratégiques du plan sont les suivants :

1. Assurer un accès économique et physique aux aliments, en particulier pour les groupes de populations vulnérables et en situation d'insécurité alimentaire.
2. Assurer des approvisionnements alimentaires et nutritionnels au fil du temps et dans les situations d'urgence.
3. Améliorer la qualité des régimes nutritifs, en particulier pour les femmes, les enfants et les groupes vulnérables.
4. Accroître l'accès à des services de santé et de nutrition de qualité.
5. Améliorer l'eau, l'assainissement et l'hygiène ainsi que l'éducation pour une meilleure nutrition.
6. Améliorer les infrastructures rurales et renforcer les chaînes de valeur nutritionnelle tout en protégeant les ressources naturelles.
7. Augmenter la disponibilité des aliments riches en nutriments par le biais de la production d'aliments nationaux (locaux).
8. Augmenter la valeur nutritionnelle et marchande des aliments (blé, autres produits).
9. Renforcer la sécurité alimentaire et la gouvernance en matière de nutrition » (p. 116)ⁱⁱ

ⁱⁱ *Plan stratégique du Programme de sécurité alimentaire et de nutrition de l'Afghanistan (AFSeN-A)*. Kaboul : gouvernement de l'Afghanistan ; 2018.



Le Malawi a élaboré son [Plan stratégique national multisectoriel 2018-2022 pour la nutrition](#), dont les objectifs stratégiques prévoient des objectifs communs dans l'ensemble des secteurs – la deuxième approche présentée ci-dessus. Les buts et les objectifs stratégiques ont été sélectionnés de manière à correspondre avec la Politique nationale multisectorielle 2018-2022 pour la nutrition et la Stratégie III de croissance et de développement du Malawi et à les opérationnaliser, et fournissent un cadre au sein duquel les secteurs doivent être coordonnés, mis en œuvre et faire l'objet d'un suivi.

Objectif global : « Obtenir une nutrition optimale pour tous les Malawiens d'ici à 2021, avec une focalisation sur les enfants de moins de cinq ans, les femmes enceintes, les femmes allaitantes et les autres groupes vulnérables » (p. 14)ⁱⁱⁱ

« Les objectifs spécifiques du plan stratégique sont les suivants :

1. Prévenir la sous-nutrition en se focalisant sur les enfants de moins de cinq ans, les adolescentes, les enfants en âge d'aller à l'école, les femmes enceintes, les femmes allaitantes, [les personnes vivant avec le VIH] et les autres groupes vulnérables.
2. Renforcer l'égalité des sexes, l'équité, la protection, la participation et l'autonomisation des adolescentes, des femmes et des enfants en vue d'améliorer la nutrition.
3. Traiter et contrôler les cas de malnutrition aiguë chez les enfants de moins de cinq ans, les adolescentes, les femmes enceintes, les femmes allaitantes, [les personnes vivant avec le VIH] et les autres groupes vulnérables.
4. Prévenir et gérer le surpoids et les [maladies non transmissibles] liées à la nutrition.
5. Renforcer l'éducation, la mobilisation sociale et un changement positif des comportements en faveur de la nutrition.
6. Améliorer l'exécution des interventions pour la nutrition dans les situations d'urgence.
7. Créer un environnement favorable en vue d'une mise en œuvre efficace des interventions pour la nutrition.
8. Renforcer la programmation fondée sur des éléments factuels par le biais d'activités de suivi, d'évaluation, de recherche et de surveillance relativement à la nutrition ». (p. 15)ⁱⁱⁱ

ⁱⁱⁱ *Plan stratégique national multisectoriel 2018-2022 pour la nutrition*. Lilongwe : ministère en charge de la Nutrition, du VIH et du Sida du gouvernement du Malawi ; 2018.

Ainsi qu'il a été précisé ci-dessus, chaque fois que possible, le plan doit chercher à harmoniser les activités avec les plans et les politiques sectoriels liés à la nutrition afin de tirer profit des interventions efficaces qui sont déjà en cours et d'éviter d'établir un domaine de travail entièrement nouveau, ce qui serait excessivement ambitieux et les ressources disponibles risqueraient de ne pas suffire. La planification doit également chercher à identifier les moments opportuns dans les cycles de planification des ministères pour plaider en faveur de politiques et de programmes de développement couvrant la nutrition et correspondant à la conception du PSMN en intégrant des objectifs et des résultats en matière de nutrition dans les plans et les stratégies des différents secteurs (par exemple, santé, agriculture, WASH, éducation et protection sociale).



L'examen des plans nationaux pour la nutrition des pays SUN de MQSUN+ contient un résumé de l'analyse d'un certain nombre de plans nationaux pour la nutrition de pays SUN, conformément à la [liste de vérification du Mouvement SUN relativement à des plans de qualité](#). Il présente les principaux résultats selon chacun des domaines figurant dans la liste de vérification, ainsi qu'une évaluation des aspects liés au genre. Cet examen peut aider les parties prenantes à contextualiser les composantes de bons plans en vue d'améliorer la compréhension.



Le document d'information de MQSUN+ sur le genre dans les plans d'action multisectoriels sur la nutrition présente une étape préliminaire dans le processus de prise en compte du genre lors de la planification de la nutrition, en fournissant des détails sur les possibilités en matière de prise en compte et d'intégration du genre dans un PSMN. De manière spécifique, il propose un outil d'évaluation du genre qui prévoit des critères de prise en compte du genre dans les plans de nutrition.



Les orientations de Nutrition International sur l'intégration de l'égalité des sexes dans l'assistance technique contiennent une liste de vérification des différents domaines dans lesquels les experts peuvent tenir compte du genre, si cela est approprié, lors de la fourniture d'une assistance technique à des pays SUN relativement à la planification et la mise en œuvre des activités en faveur de la nutrition.

L'établissement des priorités démarre par l'[analyse du contexte](#) (voir le [Module 1](#)), qui peut aider à identifier :

- > Les défis prioritaires en matière de nutrition (par exemple, émaciation, retard de croissance, carences en nutriments spécifiques, suralimentation/obésité).
- > Les groupes vulnérables.

- > Les régions géographiques particulièrement touchées dans le pays.
- > Les actions prioritaires visant à relever les défis identifiés.
- > Les principales parties prenantes et leurs rôles respectifs.

Les objectifs et stratégies du PSMN doivent être sélectionnés de manière à résoudre les problèmes identifiés dans l'analyse du contexte. Ils doivent tenir compte des lacunes à combler en priorité qui ont été identifiées dans l'[analyse du cadre politique](#) et être adaptés au contexte local et identifiés en consultation avec les autorités infranationales, et ce avec – dans la mesure du possible – la participation des communautés. Par ailleurs, les actions politiques et programmatiques doivent reposer sur des éléments factuels scientifiques et du terrain.

2.4 Convenir de la structure de gouvernance et d'appui pour mettre en œuvre le PSMN

Les consultations visant à convenir des différentes sections et des structures de gouvernance essentielles du PSMN peuvent se présenter sous diverses formes : réunions avec les parties prenantes individuelles, groupes de travail au sein des ministères, groupes de travail interdépartementaux au sein des grands ministères et groupes de travail multi-acteurs. Le choix de l'approche dépend notamment des informations qui sont déjà disponibles, des systèmes préexistants et des consultations qui pourraient avoir été menées relativement à la politique sur la nutrition, aux mécanismes de gouvernance et à l'attribution des responsabilités. Toutefois, il est toujours préférable de rassembler un groupe étendu dans le cadre d'une réunion au moins afin de discuter, de débattre et de convenir de ces aspects du plan. Cette réunion nécessite la participation de représentants de haut niveau provenant de l'ensemble des secteurs et des parties prenantes pour assurer l'engagement et la redevabilité, ainsi que l'implication du personnel technique ou de gestion qui dispose d'une bonne compréhension des possibilités existantes en matière d'opérationnalisation dans la pratique.

Lors de l'établissement des priorités et des systèmes pour le PSMN, il est important de s'appuyer sur les systèmes existants qui fonctionnent de manière efficace (par exemple, systèmes d'information/SEA ou mécanismes de coordination), plutôt que de chercher à en créer d'autres qui risqueraient accroître la charge de travail ou le nombre de réunions pour tous les acteurs concernés. Le PSMN peut être perçu comme réunissant les secteurs pour travailler de manière collaborative en faveur de la nutrition, mais il est probable que chaque secteur soit déjà engagé dans plusieurs activités ou systèmes dont le travail vise cet objectif, même si ce n'est pas encore explicite.

Les **principes directeurs** d'un PSMN concernent l'engagement de toutes les parties prenantes à respecter un ensemble de valeurs qui orientent sa mise en œuvre. Ces valeurs comprennent généralement les droits humains (le droit à l'alimentation et l'accès à des services de santé, par exemple) ; l'équité et l'inclusivité (y compris les aspects liés au genre) ; un engagement à consacrer l'appui et les services aux éléments qui en ont le plus besoin ; et un engagement envers la transparence, la redevabilité et la collaboration.

EXEMPLE DE PRINCIPES DIRECTEURS DE PAYS : YÉMEN

Le Yémen a sélectionné un ensemble de principes directeurs dans le cadre de son [Plan d'action multisectoriel pour la nutrition \(2020-2023\)](#), qui illustre le dynamisme d'une collaboration multisectorielle et multi-acteurs pour traiter les facteurs de la malnutrition dans le pays, notamment parmi les populations les plus vulnérables et les plus pauvres – un objectif central de la vision globale du gouvernement relativement à la nutrition.

« L'ensemble de principes directeurs suivants reflète la vision [du gouvernement du Yémen] à cette fin... [:]

- > Renforcer la coordination et la coopération entre les parties prenantes [...]
- > S'assurer que les services convergent vers les populations les plus pauvres et les plus vulnérables [...]
- > Comblent le fossé entre les programmes humanitaires et non humanitaires [...]
- > Assurer la redevabilité en matière de mesure et d'obtention de résultats [...]
- > Mobiliser les communautés pour améliorer les résultats liés à la nutrition [...]
- > Tenir compte des différences relatives au genre dans les besoins et les inégalités et les traiter [...]^{iv} ».

^{iv} Plan d'action multisectoriel 2020-2023 du Yémen pour la nutrition. Sanaa : gouvernement du Yémen ; 2020 : 27-28.

Une bonne gouvernance, des communications claires et l'établissement de partenariats solides entre les secteurs sont nécessaires pour assurer la réussite de l'action multisectorielle.

Des **mécanismes de gouvernance** doivent être établis et convenus pour définir des méthodes de travail, ainsi que les rôles et les responsabilités. Un appui ministériel de haut niveau qui transcende les secteurs est la position optimale pour l'établissement du leadership, car une participation de haut niveau influence et mobilise les autres niveaux de gouvernance.

Les **MSP** doivent impliquer un éventail de membres et d'acteurs, y compris les ministres, les ministres adjoints et autres représentants ministériels, tels que des hauts fonctionnaires ou des

experts techniques. Le cadre de travail doit définir la composition de chaque plateforme et comité, y compris les organisations spécifiques à impliquer ainsi que le cadre approprié.

La cohérence entre les différents niveaux de gouvernance est tout aussi importante que la cohérence entre les différents secteurs du gouvernement. Outre la promotion de collaborations et de partenariats horizontaux entre les secteurs, une action multisectorielle de nutrition est également verticale entre les niveaux national, infranational/régional et local. Il est absolument vital de s'assurer que la



PATH/Satvir Malhotra

cohérence descend jusqu'au niveau local et qu'elle peut remonter, car une grande part de la mise en œuvre se déroule à l'échelle locale.

Le cadre de travail doit également fournir des détails clairs sur le fonctionnement des plateformes et des comités et sur leurs interactions mutuelles, et élaborer les mécanismes de redevabilité qui soutiendront le système.

La fonctionnalité de ces comités et structures est une composante essentielle à leur réussite. Une structure de coordination solide est nécessaire, dotée d'effectifs adéquats, d'un secrétariat disposant de capacités appropriées et dirigé par le gouvernement, de comités directeurs, de groupes de coordination et de groupes de travail. Consultez l'**Annexe 4** pour des exemples de structures de coordination provenant du Yémen et de la Tanzanie.

Le cadre **de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA)** permettant d'assurer le suivi et l'évaluation de l'avancement du plan lui-même doit être présenté dans le PSMN et pourrait comprendre un engagement et un soutien à la conduite d'examens/d'évaluations indépendants annuels ou semi-annuels, ainsi qu'un suivi conjoint régulier par les agences impliquées.

Tout plan visant à créer ou renforcer des systèmes de surveillance pour la collecte d'informations sur les indicateurs d'intrants, de produits/résultats et d'impact sélectionnés ([Cibles mondiales de nutrition 2025 – Notes d'orientation](#)) peut également être mentionné dans le PSMN. Dans certains cas, la collaboration multisectorielle a débouché sur le développement de nouveaux indicateurs, mais souvent, il est possible d'utiliser les indicateurs déjà collectés par le biais des systèmes existants et de les intégrer dans un système de collecte de données.

Les mécanismes – et l'appui dont ils bénéficient de la part des partenaires – visant à renforcer l'apprentissage au travers de la mise en œuvre du PSMN doivent également être pris en compte. Ces mécanismes pourraient comprendre l'engagement des universitaires dans la poursuite d'un programme de recherche spécifique lié aux lacunes identifiées dans la base de connaissances pour la nutrition et des formations spécifiques générées dans le cadre de l'exécution du PSMN ou des activités qu'il prévoit, ainsi que des formations plus spécifiquement générées au travers des systèmes SEA établis ou proposés, accompagné(e)s d'un plan clair pour la diffusion de ces résultats.

Les cadres SEA sont couverts plus en détail dans le [Module 5](#). Ils doivent être présentés dans le PSMN et il est possible d'en inclure l'intégralité ou de les détailler dans un document ou un addenda distinct.

S'agissant des **modalités de financement**, autant que possible, le PSMN doit comprendre une [évaluation des ressources disponibles](#) pour avancer vers son but et ses objectifs stratégiques, y compris les ressources financières permettant d'obtenir la couverture et les ressources humaines nécessaires pour mener à bien la mise en œuvre des interventions. Cette évaluation doit examiner les fonds existants qui sont attribués aux activités en faveur de la nutrition par le biais des budgets des différents secteurs, ainsi que les fonds des donateurs déjà en cours et ceux qui sont anticipés afin d'appuyer les activités, en complément des budgets du gouvernement. À partir de cette évaluation, il est possible d'estimer les financements déjà disponibles et ceux qu'il reste à trouver. Le PSMN doit comprendre au minimum la description d'un plan visant à mobiliser les ressources nécessaires et préciser les modalités de gestion de ces fonds en soutien au PSMN. Le PSMN peut s'accompagner d'une stratégie de communication et de plaidoyer (voir le [Module 6](#)) pour contribuer à mobiliser des ressources auprès du gouvernement, du secteur privé et/ou d'organismes donateurs internationaux. Consultez le [Module 4](#) de la présente boîte à outils pour des orientations complémentaires sur les financements.

2.5 Finaliser et faciliter l'approbation officielle du PSMN

Une fois que toutes les sections du PSMN sont complètes, les premières étapes peuvent être des examens techniques, une approbation et un accord, puis la préparation de la soumission (y compris la documentation, le protocole et les processus) et un examen par l'autorité d'approbation, suivi d'une diffusion globale et du lancement du plan.

Lors de ce processus, il est d'usage de rassembler toutes les parties prenantes dans le cadre d'un atelier de validation pour s'assurer que toutes approuvent le plan, et c'est l'occasion de passer en revue les dernières préoccupations éventuelles (voir l'**étude de cas sur la Guinée** ci-dessous, ainsi que les exemples de l'[Ouganda](#) et du [Burkina Faso](#)). Il est courant d'inviter des représentants de haut niveau de chaque organisation, qui sont en mesure d'engager leurs organisations à la mise en œuvre du plan et d'assurer une redevabilité et une appropriation. Dans un tel atelier, il est utile a) de donner du temps aux participants pour lire les sections du document lui-même et b) de recourir aux services d'un animateur expérimenté pour parcourir chacune des sections du PSMN avec les participants. L'objectif est de s'assurer que toutes les parties prenantes (ministères gouvernementaux, agences des Nations Unies, société civile, secteur privé, universités, donateurs internationaux) sont familiarisées avec le PSMN et qu'elles ont la possibilité de débattre de tout sujet de préoccupation éventuel avant de convenir d'approuver le plan, marquant ainsi l'acceptation de leurs rôles et responsabilités dans sa mise en œuvre. Dans de nombreux pays, ce type d'atelier ou de réunion peut se conclure par un vote ou un autre mécanisme/comptage similaire afin de confirmer clairement l'approbation du PSMN et pour que tous les participants en soient témoins. Voir l'[outil de consultation des parties prenantes de MQSUN+](#) pour des détails complémentaires sur la conduite d'un atelier.

L'approbation officielle des ministères en charge des différents secteurs engagés doit ensuite être obtenue au travers de la signature du PSMN, de préférence par le ministre de chaque secteur, suivie de l'approbation finale du point focal SUN ou du haut représentant national qui dirige le processus pour garantir la viabilité du PSMN par la suite.

Pour une description complète de l'élaboration ou de la mise à jour d'un PSMN, consultez les exemples des études de cas sur l'Afghanistan, la Guinée et le Yémen figurant à l'[Annexe 2](#).



ÉTUDE DE CAS DE PAYS

La Guinée valide son PSNMN auprès des principales parties prenantes de la nutrition

En vue d'améliorer l'environnement favorable à la mise en œuvre et à la mise à l'échelle des actions clés de nutrition, le Plan Stratégique National Multisectoriel de Nutrition (PSNMN) de la Guinée a été revu, mis à jour et finalisé en 2018.

En septembre 2018, un atelier a été organisé en vue de valider la politique et le plan stratégique mis à jour et d'élaborer la stratégie de plaidoyer et le plan de communication pour la nutrition pour la mobilisation de ressources. La réunion a rassemblé 70 participants de divers ministères (ministères de la Santé, de l'Agriculture, de l'Action sociale, de la Promotion féminine et de l'Enfance, de l'élevage, des Pêcheries et de l'Économie maritime, de l'Environnement, du Commerce, de l'Industrie et des Petites et moyennes entreprises, du Budget, de la Planification et du Développement économique, de la Coopération, de l'Économie et des Finances, et de la Jeunesse), l'Assemblée nationale, des universités, des agences des Nations Unies, des ambassades, des ONG et la société civile. À la fin de l'atelier, le plan mis à jour a été approuvé et validé par les participants.

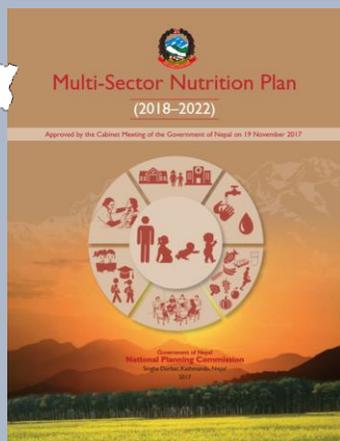
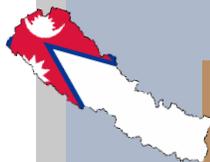
Par la suite, une réunion de haut niveau s'est tenue le 7 novembre 2018 à Conakry, en vue de repositionner la nutrition parmi les priorités de la République de la Guinée et de lancer le PSNMN actualisé. La réunion a permis de renforcer le dialogue politique, la mobilisation sociale et le partenariat multisectoriel et inclusif pour la nutrition en Guinée. S'appuyant sur la présentation des priorités du PSNMN actualisé, il a été demandé aux parties prenantes de se mobiliser et de recueillir leurs engagements afin de soutenir sa mise en œuvre et de renforcer le partenariat entre le gouvernement, les partenaires techniques, le secteur privé et la société civile.

Ce fut un succès, grâce à la participation de haut niveau du Premier ministre, le Dr Ibrahima Kassory Fofana ; des ministres de l'Économie et des Finances, d'État, de l'Industrie et des Petites et moyennes entreprises, de la Santé et de la Coopération et de l'Intégration africaines ; de la Première dame de la République, Mme Hadja Djènè Kaba Condé ; du coordinateur résident par intérimaire des Nations Unies et du représentant de l'UNICEF ; et du Secrétaire général adjoint des Nations Unies et de la coordinatrice du Mouvement SUN, Mme Gerda Verburg. Les parlementaires, ambassadeurs, donateurs, agences des Nations Unies et groupes de la société civile étaient présents en très grand nombre.

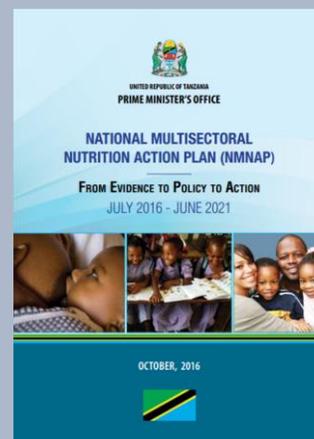
Dans le cadre de cette série d'ateliers et de réunions, le gouvernement guinéen a fait preuve de son engagement au plus haut niveau à faire de la sécurité nutritionnelle un important levier du développement du pays.

EXEMPLES DE PLANS NATIONAUX MULTISECTORIELS POUR LA NUTRITION

Sur les 62 pays membres du Mouvement SUN, 42 ont élaboré un PSMN national. Les plans les plus actualisés figurent sur les [pages consacrées aux pays individuels](#) du site Internet du Mouvement SUN. En voici quelques exemples :



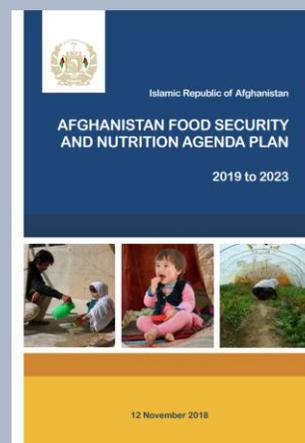
[Plan multisectoriel pour la nutrition 2018-2022 du Népal](#)



[Plan d'action national multisectoriel 2016 – 2021 pour la nutrition de la Tanzanie](#)

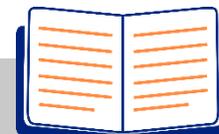


[Plan stratégique multisectoriel de nutrition 2016 – 2025 de la Mauritanie](#)



[Plan du Programme de sécurité alimentaire et de nutrition 2019 – 2023 de l'Afghanistan](#)

Orientations complémentaires pour l'élaboration d'un PSMN



Ressource

Organisation mondiale de la Santé (OMS). *Analyse globale de la propension des pays à accélérer leur action dans le domaine de la nutrition*. Genève : OMS ; 2012. Disponible à l'adresse https://apps.who.int/nutrition/publications/landscape_analysis_assessment_tools/fr/index.html

À propos de MQSUN+

MQSUN+ apporte une assistance technique et des services de gestion des connaissances au ministère britannique des Affaires étrangères, du Commonwealth et du Développement (FCDO) et au Secrétariat du Mouvement pour le renforcement de la nutrition (SUN) en soutien aux programmes de nutrition favorisant les pauvres. Les services de MQSUN+ émanent d'un consortium de cinq organisations non gouvernementales spécialisées dans le domaine de la nutrition.

Remerciements

Cette boîte à outils a été créée par Silvia Kaufmann, Tamsin Walters, Barb Koloshuk, Amanda Coile, Carrie Hemminger, Monica Kothari et Michelle Martinez de chez PATH. Nous remercions en particulier l'équipe centrale et les équipes de consultants de MQSUN+, les pays SUN avec lesquelles nous avons établi un partenariat et le SMS – qui tous ont contribué à ces apprentissages clés et à la réussite des services d'assistance technique que nous avons fournis en vue de renforcer les actions en faveur de la nutrition.

MQSUN+ ne saurait être tenu responsable des erreurs éventuelles ou des conséquences découlant de l'utilisation des informations contenues dans ce rapport. Le présent document a été rédigé par MQSUN+ avec l'appui de UK aid et du gouvernement britannique. Cependant, les opinions qui y sont exprimées ne reflètent pas nécessairement les politiques officielles du gouvernement du Royaume-Uni.

