



PATH/Heng Chivoan

MODULE 3 : Élaborer un Cadre commun de résultats

Ce module s'articule autour des caractéristiques définissant un Cadre commun de résultats (CCR) et des quatre étapes présentées ci-dessous, il s'accompagne d'outils optimisés et de ressources supplémentaires :

- 3,1 Qu'est-ce qu'un Cadre commun de résultats ?
- 3.2 S'engager auprès des parties prenantes en vue de décider de la voie à suivre
- 3.3 Rassembler les contributions à travers des consultations avec les parties prenantes
- 3.4 Conceptualiser les cibles, les indicateurs et les autres composantes du CCR
- 3.5 Parvenir à un consensus sectoriel par le biais d'ateliers destinés aux parties prenantes

Aperçu

Ce module présente le processus d'élaboration d'un CCR. Un CCR peut être élaboré avant, après ou parallèlement à l'élaboration d'un plan multisectoriel pour la nutrition (PSMN). *Dans ce cadre, il est*

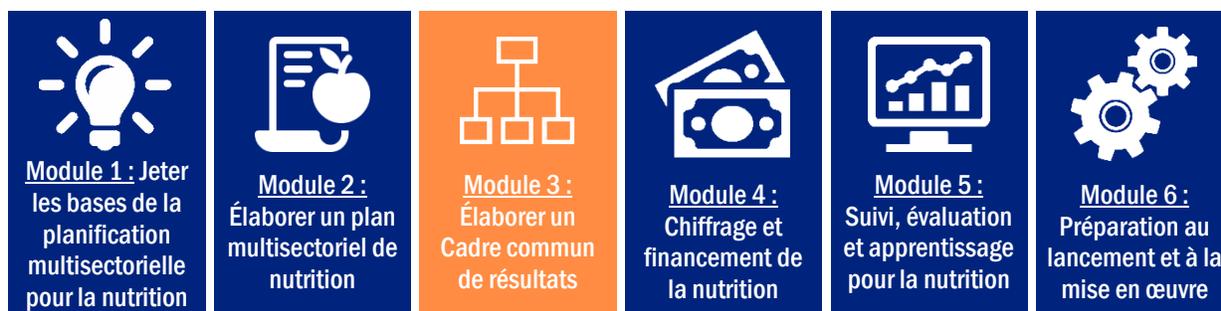
conseillé d'examiner ce module parallèlement au [Module 2](#), car tous deux contiennent des aspects, des processus et des ressources à retenir qui se recoupent. Un CCR expose en détail les objectifs, les mesures, les cibles et les produits et résultats attendus d'un PSMN sur une période donnée, en attribuant à chacun des rôles et des responsabilités clairs. Il permet aux parties prenantes de traduire la politique en action et résultats et d'assurer la redevabilité des responsables de la planification et de ceux qui sont les plus fortement touchés par la malnutrition¹. Les CCR peuvent différer selon le pays et comprendre une série de documents ou un document principal. Se basant sur l'expérience du consortium Maximiser la qualité du renforcement de la nutrition [Plus] (MQSUN+), le CCR se présente généralement sous forme de cadre logique détaillé comprenant l'intégralité des actions en faveur de la nutrition et les résultats anticipés.



L'élaboration d'un CCR requiert du temps et des ressources. Le processus de quantification des résultats anticipés et des cibles et l'identification des indicateurs pertinents, des sources de données et des stratégies de collecte des données peuvent exiger d'importants moyens logistiques. Toutefois, le processus lui-même promeut l'appropriation chez les parties prenantes et constitue une préparation importante à la gestion axée sur les résultats, grâce au développement mutuel d'un outil complet et efficace qui permet de

promouvoir et d'évaluer les résultats.

L'estimation des coûts est un aspect important tout au long de l'élaboration du CCR. Le niveau de détail élaboré doit être suffisant afin de pouvoir le chiffrer une fois qu'il est terminé. Il est utile, dans la mesure du possible, de déterminer la méthodologie et les besoins en matière d'estimation des coûts dès le début du processus (voir le [Module 4](#)).



¹ Site du Mouvement pour le renforcement de la nutrition (SUN). Page consacrée au Cadre commun de résultats (CCR). Disponible à l'adresse <https://scalingupnutrition.org/fr/echange-et-apprentissage-mutuels/planification-et-mise-en-oeuvre/aligning-and-costing-nutrition-actions/>. Consultée le 9 septembre 2020.

Lors de l'élaboration d'un CCR, 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 ci-dessous.

PLAIDOYER

Les activités d'élaboration d'un CCR impliquent un engagement important des parties prenantes, qui doivent prendre le temps de façonner et de contribuer de manière significative à l'élaboration des interventions qui seront menées. Ces activités offrent d'importantes opportunités au sein des secteurs/ministères et avec les partenaires de la société civile, du secteur privé, des Nations Unies et de la communauté des donateurs en matière de promotion de l'intégration d'une action sensible à la nutrition dans les stratégies et politiques sectorielles et organisationnelles et d'amélioration de l'harmonisation des plans sectoriels avec le PSMN et le CCR.

Une fois finalisé, le CCR lui-même peut être utilisé comme un outil de plaidoyer auprès des bailleurs (tant le gouvernement que les donateurs), car il présente des détails sur les interventions à mettre en œuvre et, lorsqu'il est chiffré, il donne des informations claires et précises sur les coûts et les financements qui sont requis pour soutenir des interventions spécifiques.

RÉPONSE HUMANITAIRE

L'étape d'identification des hypothèses et des risques critiques au sein du processus du CCR permet de se focaliser spécifiquement sur la planification des imprévus et de garantir que des stratégies d'atténuation des risques sont envisagées lors de l'élaboration du CCR.

Par ailleurs, les activités potentielles de réponse d'urgence ou d'[appui en cours aux interventions humanitaires](#) auprès de populations ou dans des zones spécifiques du pays doivent faire l'objet d'une intégration adéquate dans le CCR, sous forme de domaine prioritaire défini ; si cela représente une part majeure de la réponse nutritionnelle, il pourrait même s'agir d'un objectif stratégique du PSMN et du CCR.

La structure de gouvernance et les mécanismes de coordination définis dans le CCR doivent chercher à inclure une coordination avec le groupe sectoriel de nutrition, s'il existe, ou des activités visant à inclure la coordination pour la réponse d'urgence.

GENRE

Tout au long de l'élaboration du CCR, [le genre doit être pris en compte](#), c'est-à-dire qu'il faut assurer une représentation adéquate des hommes et des femmes dans toutes les activités de contribution et veiller à ce que les opinions des différents sexes soient intégrées. L'inclusion des ministères des Femmes/de la Condition féminine et de toute organisation de la société spécialisée dans ce domaine, ou encore d'agences/de départements de l'ONU dont le travail se focalise sur le genre doit être encouragée, dans la mesure du possible.

L'élaboration des interventions du CCR doit adopter une perspective de genre et s'assurer que le ciblage des activités tient compte du genre en tant que question primordiale dans tous les objectifs stratégiques, en examinant, à chaque opportunité, l'impact des interventions sur les hommes, les femmes, les filles et les garçons et en déterminant si des adaptations sont nécessaires afin de garantir un résultat solide et équitable pour tous les groupes. Les interventions planifiées doivent refléter les dimensions du genre relativement à la nutrition, sur la base des besoins identifiés dans l'analyse du contexte (voir le [Module 1](#)). Une fois que le CCR est ébauché, un atelier de validation doit promouvoir une discussion sur les questions de genre et garantir leur inclusion dans le plan.

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Lors de l'élaboration du CCR, des ateliers de facilitation ou des discussions en tête à tête avec les représentants des différents secteurs peuvent aider à renforcer la compréhension et les capacités des parties prenantes pour apprécier pleinement leurs rôles dans la nutrition et pour apporter une contribution adéquate au CCR. Le développement des capacités peut améliorer l'appropriation et la mise en œuvre du PSMN par tous les secteurs.

Dans le CCR lui-même, [les lacunes en capacités et les faiblesses identifiées lors de l'analyse du contexte](#) doivent être abordées par le biais d'activités et d'interventions spécifiques. Celles-ci peuvent être intégrées dans chaque objectif stratégique sous forme d'activités discrètes et/ou être élaborées sous forme de module de développement des capacités dans le cadre d'un objectif stratégique ou d'un résultat spécifique. Il peut falloir renforcer les capacités en améliorant les connaissances, les compétences et les pratiques sectorielles liées à la nutrition, ainsi que les compétences de gouvernance et la coordination de la nutrition multisectorielle. Les interventions de développement des capacités peuvent être conçues sous forme d'interventions « en cours d'emploi », par exemple des opportunités de formation ou des échanges/visites d'apprentissage, ainsi que des approches structurées avant emploi en intégrant des modules/diplômes dans les programmes de formations universitaires et professionnelles afin de former des cadres pour obtenir une main-d'œuvre compétente dans le domaine de la nutrition.

3.1 Qu'est-ce qu'un Cadre commun de résultats ?

Un CCR est un ensemble unique et convenu de résultats attendus (ou communs) découlant de l'engagement efficace de différents secteurs du gouvernement et de la multitude d'acteurs non gouvernementaux qui disposent des capacités requises pour influencer la nutrition². Cet ensemble de résultats doit reposer sur les objectifs et cibles à l'échelle nationale en faveur de la nutrition (ainsi qu'ils sont prévus dans le PSMN) et présenter la manière d'optimiser les contributions des différents secteurs et acteurs à l'atteinte de ces cibles par le biais de leurs actions individuelles et collectives. Le CCR diffère d'un PSMN en ce qu'il fournit des détails complémentaires sur les chiffres et cibles spécifiques, les capacités, les sources de données et les approches à la collecte de données (bien que ces informations puissent également être fournies ou approfondies dans un cadre ou un plan de suivi et d'évaluation (S&E)/de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA), ainsi que l'indique le [Module 5](#)).

Un CCR – de même qu'un cadre logique – présente des détails sur l'attribution des responsabilités concernant la mise en œuvre d'activités et l'atteinte de résultats entre différents secteurs. Il articule les différents niveaux ou chaînes de résultats attendus parallèlement aux intrants, ainsi que le processus permettant de les atteindre. Les résultats comprennent généralement les objectifs stratégiques (ou buts) à plus long terme, les impacts sur les mesures liées à la santé et la nutrition (dont les taux de malnutrition) et les résultats et produits intermédiaires qui précèdent et aboutissent à leur réalisation. Voir l'**exemple du Yémen ci-dessous**.

COMPOSANTES TYPES D'UN CADRE COMMUN DE RESULTATS

De même qu'un cadre logique, un CCR comprend généralement ce qui suit (bien que les approches et la terminologie puissent varier) :

- > Les **intrants**, que l'on peut considérer comme les ressources nécessaires pour mener les interventions ou les activités (tels que les financements, le personnel, les équipements, les fournitures et les infrastructures).
- > Les **activités** ou interventions, qui sont planifiées pour être exécutées, telles que les biens et services à fournir et par qui, où et quand, et les groupes à cibler.
- > Les **produits**, qui représentent le produit direct ou livrable des activités (par exemple, les compléments nutritifs distribués, le nombre de personnes formées/de sessions de sensibilisation communautaire organisées).
- > Les **résultats**, qui désignent les bénéfiques de produits spécifiques au profit de la population cible (par exemple, l'amélioration de la consommation de nutriments ou des connaissances des bénéficiaires).
- > L'**impact**, qui désigne les éléments factuels indiquant que les résultats influencent les objectifs stratégiques ou les buts à plus long terme (par exemple, hausse de la prévalence de l'allaitement exclusif ou réduction de la prévalence de la malnutrition).

L'objectif final est que le CCR instaure une fondation solide spécifiant des étapes-clés mesurables pour orienter la mise en œuvre collective. Un objectif final secondaire, mais important pour le CCR, consiste à soutenir l'allocation des ressources pour la nutrition en détaillant les besoins en ressources, en déclenchant l'allocation et en facilitant le suivi de l'affectation des ressources. Des orientations complémentaires sur ce sujet figurent dans le [Module 4](#). En attendant, il peut être utile

² Secrétariat du Mouvement SUN (SMS). *Rapport d'avancement annuel du Mouvement SUN*. Genève ; SMS ; 2014. Disponible à l'adresse http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2014/11/SUN_Progress-Report_FR_20141024_web_pages.pdf.

de consulter la [Note d'orientation de MQSUN+ sur l'évaluation de l'état de préparation des coûts](#) afin de situer le CCR dans l'évolution du contexte national.

EXEMPLES DE CADRES COMMUNS DE RÉSULTATS DE PAYS : YÉMEN

Après avoir mis à jour son analyse du contexte à l'aide des résultats de nouvelles enquêtes et données, le Yémen a poursuivi son processus de planification multisectorielle en identifiant les indicateurs, les interventions et les cibles prioritaires, et en menant une évaluation de l'état de préparation des coûts de ces interventions prioritaires, ce qui a encouragé les parties prenantes dans le pays à affiner encore leur CCR et à collecter les données de chiffrage requises. En 2018, le Yémen a finalisé son [Cadre commun de résultats](#) chiffré dans le cadre du processus d'élaboration de son [Plan d'action multisectoriel pour la nutrition \(2020-2023\)](#).

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

Comme noté dans le [Module 2](#), il sera nécessaire d'impliquer les parties prenantes dans le processus d'élaboration d'un CCR ([Figure 1](#)) afin d'assurer leur adhésion dès le début et tout au long de la mise en œuvre.

EXEMPLES DE PARTIES PRENANTES POSSIBLES DANS LE DOMAINE DE LA NUTRITION

Gouvernement/secteur public

- > Les entités multisectorielles globales : planification et développement – y compris le Comité directeur SUN et la Plateforme multi-acteurs pour la nutrition – financement, développement ou administration locale, parlementaires, etc.
- > Les représentants des secteurs : ministères de la Santé, de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Hygiène, de l'agriculture, de l'Irrigation, du Bétail, des Pêches, de l'Éducation, des Affaires sociales/de la Protection sociale, du Développement économique, de la Planification, du Développement local, de la Condition féminine, de la Jeunesse, du Travail, de l'Énergie, de l'Information, de la Culture, du Commerce et de l'Industrie, de la Gestion des catastrophes, des Finances, des Statistiques, etc.
- > Gouvernement local, infranational ou de district.

Partenaires

- > Les agences des Nations Unies suivantes : le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), le Programme alimentaire mondial (PAM), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Fonds international pour le développement agricole (FIDA), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP)/ONU Femmes, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), etc.
- > Donateurs : l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), le ministère britannique des Affaires étrangères et du Développement (FCDO), l'Union européenne (UE), l'Agence de coopération internationale allemande pour le développement (GIZ), la Banque mondiale, la Banque africaine de développement (BAD), la Banque asiatique de développement (BASD), etc.
- > Organisations non gouvernementales 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.

Pour lancer ce processus, les parties prenantes doivent garder à l'esprit un certain nombre d'aspects importants afin d'obtenir un CCR solide et cohésif, et s'assurer en particulier que le processus implique :

- > **Un examen de ce que les principaux secteurs font déjà en rapport à la nutrition**, c'est-à-dire qu'un CCR ne doit pas établir une série entièrement nouvelle d'interventions, mais identifier ce qui existe déjà et travailler à l'amélioration de la coordination au sein des secteurs et entre eux.
- > **La mise à profit des interventions/actions existantes, selon les besoins**, pour améliorer la sensibilité à la nutrition ainsi que la coordination.
- > **La création de nouvelles actions visant à combler les lacunes** et l'harmonisation de ces actions avec la théorie du changement globale.

Sur la base des aspects clés ci-dessus, il serait utile de consulter les conclusions de l'ensemble des [analyses de la situation](#), des [analyses du cadre politique](#) ou des [cartographies des parties prenantes](#) pour avoir une compréhension adéquate du contexte national. Ces discussions se déroulent souvent parallèlement aux discussions portant sur le PSMN. Une discussion concernant ces éléments doit comprendre des questions sur les éléments suivants : *Pourquoi une intervention donnée permettrait-elle d'aboutir aux produits identifiés et aux résultats attendus ? Quel est son lien avec l'objectif final ?* Cette discussion participative est essentielle pour parvenir à un consensus et une appropriation des objectifs partagés et pour clarifier les différentes interprétations des éléments de l'hypothèse.



Le Recueil d'interventions de nutrition du Réseau des Nations Unies pour le Mouvement SUN est une ressource pratique qui compile, en un seul endroit, une description concise de toutes les interventions possibles en faveur de la nutrition. Il peut aider les pays à déterminer les interventions qui sont les plus adaptées dans un plan de nutrition et/ou la manière de s'assurer que les interventions incluses sont sensibles à la nutrition.

*L'élaboration d'une **théorie du changement** ou d'un **modèle conceptuel** peut servir de cadre initial pour le CCR et illustrer la mesure dans laquelle les principales actions de chaque secteur et des*

Figure 1. Élaborer un Cadre commun de résultats.



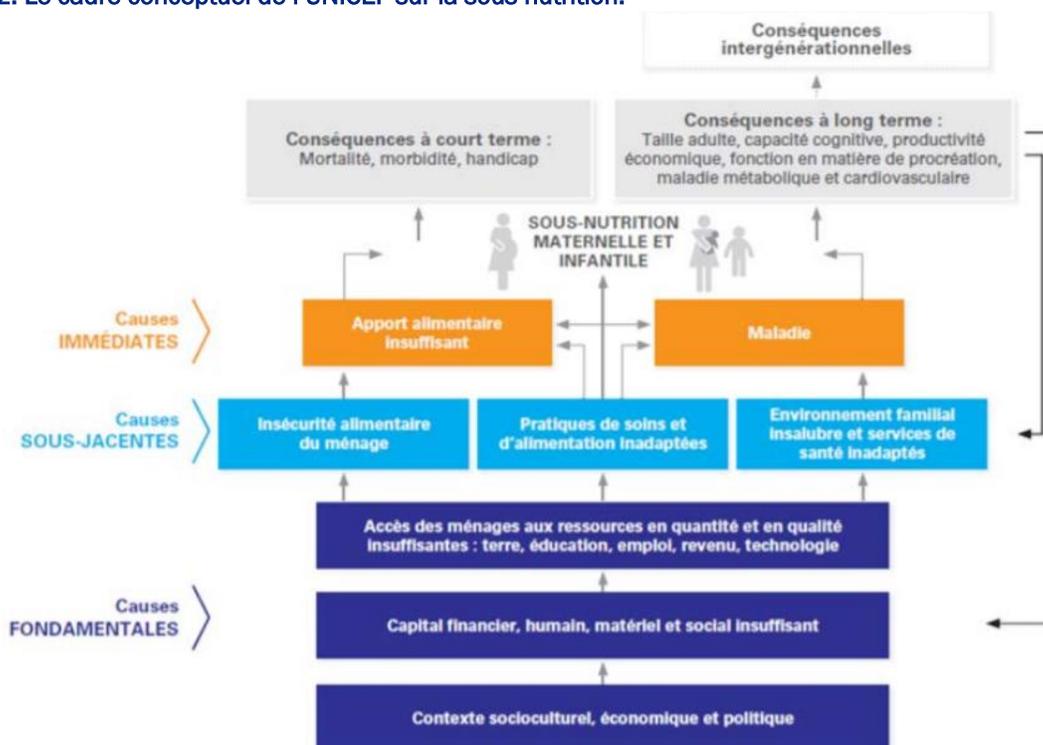
Source : Site Internet de SUN. Page « Qu'est-ce qu'un Cadre commun de résultats ? ». Accessible depuis le site : <https://scalingupnutrition.org/fr/echange-et-apprentissage->

divers acteurs s'associeront pour atteindre les objectifs stratégiques individuels et la manière dont ces objectifs convergent collectivement vers un but commun. Il s'agit d'une première étape importante pour former le contenu du CCR et du PSMN (voir le [Module 2](#)) – selon le document qui est élaboré en premier.

De plus, ce schéma de la théorie du changement/du modèle conceptuel peut également être détaillé pour présenter le CCR dans son ensemble : le processus par lequel les activités prévues dans le PSMN permettront d'obtenir les produits ; les raisons pour lesquelles ces produits auront probablement des impacts sur la santé et d'autres secteurs ; et la manière dont ces impacts permettent d'atteindre les objectifs stratégiques à plus long terme. Ceci peut aider les secteurs à comprendre lesquelles parmi leurs priorités/actions sectorielles s'inscrivent dans la théorie du changement pour la nutrition et comment. Le schéma de la théorie du changement peut aider à visualiser le processus et susciter une discussion sur le délai requis pour obtenir chaque résultat, ce qui permet ensuite de définir ce que l'on peut accomplir de manière réaliste dans le délai imparti du PSMN (voir les exemples du Gabon et du Népal dans [l'Annexe 3](#)).

Un modèle de théorie du changement pour la nutrition dans un pays s'inspire généralement du cadre conceptuel de l'UNICEF ([Figure 2](#)) et/ou du [cadre du Lancet](#).

Figure 2. Le cadre conceptuel de l'UNICEF sur la sous-nutrition.



Source : Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). *UNICEF'S Approach to Scaling Up Nutrition* (L'approche de l'UNICEF relativement au renforcement de la nutrition). New York, NY ; 2015. Accessible depuis le site : https://www.unicef.org/nutrition/files/Unicef_Nutrition_Strategy.pdf.

De manière plus spécifique, le CCR doit décrire en détail :

- > Les résultats attendus montrant une amélioration du statut nutritionnel, sur la base de cibles nationales/internationales (par exemple, les [cibles mondiale de nutrition](#) de l'Assemblée mondiale de la Santé (AMS) et les [Objectifs de développement durable \(ODD\)](#) des Nations Unies).

- > Les populations définies au sein desquelles ces améliorations seront observées (par exemple, 1 000 premiers jours, les enfants de 0 à 59 mois).
- > Les interventions nécessaires pour obtenir les résultats avec des indications claires sur le niveau de couverture actuel et sur la couverture cible.
- > Les responsabilités des ministères sectoriels/secteurs relativement à la mise en œuvre des interventions.
- > Les rôles et les responsabilités des partenaires non gouvernementaux.

Pour lancer ce processus d'engagement, des consultations avec les parties prenantes peuvent être menées en vue de recueillir leurs contributions – les composantes qui aideront à élaborer le CCR. Ensuite, vous pouvez envisager d'organiser des ateliers de consultation des parties prenantes pour parvenir à un consensus sectoriel. Enfin, cette étape assure que le CCR est bien élaboré, qu'il tient compte de tous les travaux pertinents déjà menés dans le pays et que les acteurs les plus essentiels à la bonne conduite du CCR participent au processus dès le départ.

3.3 Rassembler les contributions à travers des consultations avec les parties prenantes

L'élaboration d'un CCR est un processus consultatif et collaboratif impliquant le regroupement des représentants de tous les secteurs afin de définir conjointement un objectif commun en faveur de la nutrition, ainsi que des intrants, des actions ou des interventions, des produits, des résultats escomptés et un impact qui sont réalistes et atteignables, à spécifier dans le CCR. Le processus d'engagement des parties prenantes peut varier selon le pays.

comme indiqué dans les **Modules 1** et **2**, il est essentiel de consolider les informations recueillies lors des consultations avec les parties prenantes pour assurer l'engagement anticipé des acteurs à impliquer le plus dans la mise en œuvre du PSMN et du CCR et pour veiller à ce que le CCR prévoit des actions, des produits, des résultats et un impact qui soient réalistes et atteignables.

Ces consultations peuvent se présenter sous différentes formes : réunions entre les parties prenantes individuelles et une personne ou un groupe désigné(e) responsable du CCR ; établissement de groupes de travail au sein des ministères ; conduite d'ateliers de consultations avec les parties prenantes ; mise à profit des groupes de coordination sectorielle interagences ; ou mise à contribution des réseaux SUN, s'ils existent dans le pays. Des consultations doivent être organisées avec les départements gouvernementaux et les représentants de gouvernements infranationaux, ainsi qu'avec les principaux partenaires de développement qui mènent des programmes liés à la nutrition (par exemple, des agences des Nations Unies, des donateurs et des ONG/organisations de la société civile, des universitaires et des représentants du secteur privé).



PATH/ Freilyn Hockstein



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.

Pour faciliter le regroupement des données, des responsables peuvent être désignés dans chaque secteur afin de collationner les données pertinentes de leurs collègues (par exemple, agriculture/sécurité alimentaire/systèmes alimentaires ; santé ; eau, assainissement et hygiène ; éducation ; protection sociale). Il est important que ces responsables regroupent des informations auprès d'une multitude de parties prenantes, y compris les départements gouvernementaux, les agences des Nations Unies, les donateurs bilatéraux et la société civile, ainsi que le secteur privé et les universités, selon les besoins et dans la mesure du possible.

Des formats peuvent être fournis aux parties prenantes pour orienter la fourniture des informations pertinentes avec autant de détails que possible, selon les besoins pour le CCR. Il est important de savoir dès le départ que toutes les activités comprises dans le CCR devront être chiffrées et que, par conséquent, un niveau de détail adéquat sera nécessaire pour faciliter ce processus. L'outil présenté ci-dessous peut être diffusé dès le début du processus d'élaboration du CCR pour rationaliser la saisie des données.



L'évaluation de l'état de préparation des coûts de MQSUN+ fournit non seulement un outil d'évaluation de l'état de préparation des coûts, mais également des orientations et un **formulaire Excel®** qui sert de cadre pour regrouper les détails nécessaires sur les objectifs stratégiques, les activités et les cibles prévus dans un CCR, afin de s'assurer que les détails requis sont collectés et inclus dès le départ.

ENGAGEMENT AU NIVEAU INFRANATIONAL LORS DE L'ÉLABORATION DU CCR

Il convient de tenir compte de l'engagement infranational lors de l'élaboration d'un CCR, afin d'intégrer des intrants essentiels aux niveaux infranational et communautaire et d'asseoir le CCR dans la réalité du terrain, et de s'assurer que les interventions appropriées sont représentées de manière adéquate.

L'engagement des parties prenantes/acteurs infranationaux peut être facilité par la conduite d'une série d'ateliers infranationaux en vue de regrouper des intrants pour le CCR au départ et/ou d'examiner une série de projets de CCR qui a été initiée au niveau national.

Le processus dépend du niveau de décentralisation dans le pays et des processus établis pour planifier, élaborer une stratégie, discuter et communiquer entre les niveaux national et infranational.

3.4 Conceptualiser les cibles, les indicateurs et les autres composantes du CCR

Le processus d'établissement de cibles et d'indicateurs pour les objectifs stratégiques et les activités associées est une étape majeure du CCR, car il définit ce qui fera l'objet d'une mise en œuvre et de rapports, étant donné que les parties prenantes sont tenues de rendre compte du niveau de performance des indicateurs. Au moins un indicateur de produit et de résultat doit être attribué à chaque objectif stratégique identifié dans le PSMN ou le CCR à titre de mesure de surveillance des progrès réalisés relativement à cet objectif. La création d'un ensemble d'indicateurs et de cibles solides dans le CCR aide à s'assurer que le PSMN est efficace.

L'[analyse du contexte](#), soutenue par les contributions des parties prenantes multisectorielles (Section 3.3), doit orienter les priorités qui sont prévues dans le CCR. Les actions doivent comprendre des investissements à la fois spécifiques et sensibles à la nutrition³, ainsi que des actions visant à renforcer la gouvernance (y compris la coordination et le leadership, le suivi et l'évaluation, le développement des capacités, la communication et le plaidoyer) au niveau politique, aux niveaux national, infranational et communautaire, et entre les secteurs.

Pour orienter ce processus, il est possible d'utiliser les cibles des [ODD](#) et de l'[AMS](#) en matière de nutrition et de les adapter au contexte. Les dernières données disponibles provenant d'enquêtes nationales peuvent être utilisées pour formuler des indicateurs de référence à partir desquels définir des cibles spécifiques. Toutefois, il est important d'observer les tendances dans les données nationales sur la nutrition pour examiner le taux de réduction de la prévalence de la malnutrition au cours des cinq à dix dernières années, afin de déterminer ce qui est faisable dans le contexte



PATH/Doune Porter

national et d'éviter ainsi d'établir des cibles inatteignables. Les [tableaux de bord de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage](#) du Mouvement SUN contiennent également des données que l'on peut utiliser pour orienter la sélection des principaux indicateurs liés à la nutrition. Il peut être décidé de mettre l'accent sur un sous-ensemble de cibles globales et/ou de privilégier les cibles qui sont les plus importantes dans le contexte donné. Il est également essentiel d'examiner les cibles et les engagements existants qui figurent dans les politiques ou les plans concernés. Ceux-ci peuvent être intégrés et mis à profit pour assurer une cohérence et une solidité.

Les cibles mondiales de nutrition 2025 de l'AMS ont été revues pour 2030. « Ces cibles prévoient, d'ici à 2030 :

- > Réduction de 50 % du nombre d'enfants de moins de cinq ans qui présentent un retard de croissance.
- > Réduction de 50 % du taux d'anémie chez les femmes en âge de procréer.

³ Le *Recueil d'interventions pour la nutrition* est une ressource utile pour aider à définir des actions sensibles à la nutrition : <https://www.reachpartnership.org/documents/312104/fa572e1e-b8a9-48bf-89c0-cd3afb203c60>.

- > Réduction de 30 % des cas d'insuffisance pondérale à la naissance.
- > Réduction et maintien à moins de 3 % du taux d'enfants souffrant de surpoids.
- > Augmentation du taux d'allaitement exclusif au cours des 6 premiers mois de vie à 70 % au moins.
- > Réduction et maintien à moins de 3 % du taux d'enfants souffrant d'émaciation⁴.

Les cibles de l'ODD 2 (Faim « zéro »)⁵ comprennent :

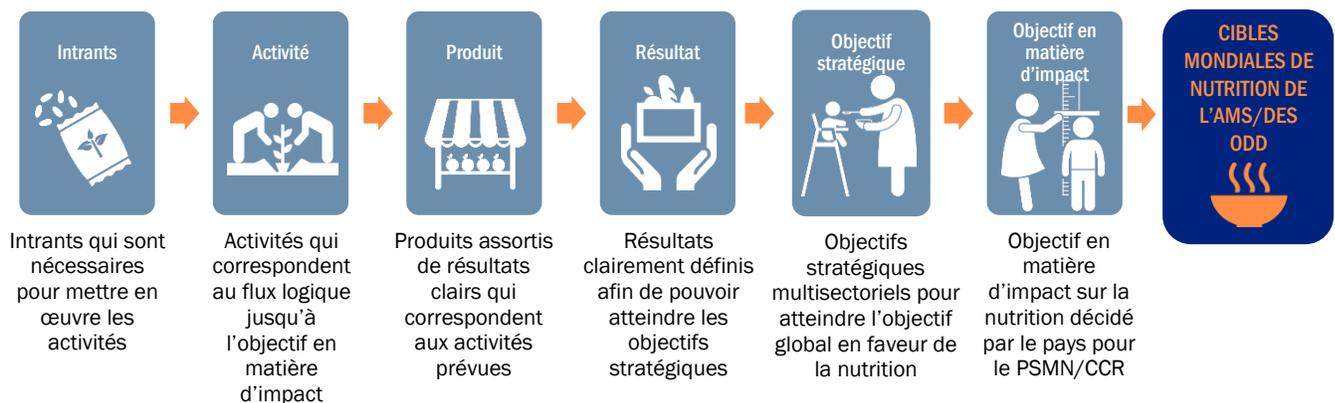
- > Cible 2.1 : Accès universel à une alimentation saine et nutritive.
- > Cible 2.2 : Mettre fin à toutes les formes de malnutrition.
- > Les autres cibles sensibles à la nutrition sont disponibles sur le site Internet de l'[outil de suivi des ODD](#).

Les cibles internationales ci-dessus peuvent faire partie de celles qui ont été intégrées dans le PSMN. Une fois que les cibles en matière d'impact sont établies, les étapes suivantes⁶ peuvent être menées relativement aux diverses sections du CCR :

1^{re} étape. Établir des objectifs stratégiques pour atteindre les cibles

Le CCR se focalise sur un certain nombre d'objectifs stratégiques (habituellement cinq environ, mais il est possible d'en avoir plus ou moins), chacun étant généralement soutenu par des résultats, des produits et un ensemble d'activités et d'intrants qui, ensemble, contribuent à son accomplissement (**Figure 3**). Il est possible que ces éléments soient déjà définis dans un PSMN ou un document stratégique (voir la Section 2.3 du [Module 2](#)).

Figure 3. La chaîne de résultats des actions pour la nutrition, telle qu'elle se présente dans le PSMN/CCR.



⁴ OMS, UNICEF. *The Extension of the 2025 Maternal, Infant and Young Child Nutrition Targets to 2030: Discussion Paper* (La prorogation des cibles de nutrition 2025 de la mère, du nourrisson et du jeune enfant jusqu'en 2030 : document de discussion). Genève, New York : OMS, UNICEF ; n.d. : 12. Disponible sur le site <https://www.who.int/nutrition/global-target-2025/discussion-paper-extension-targets-2030.pdf?ua=1>.

⁵ Site Internet de l'outil de suivi du développement durable. ODD 2 : Page Faim « Zéro ». <https://sdg-tracker.org/zero-hunger>. Consulté le 10 octobre 2020.

⁶ Ces étapes sont adaptées/proviennent de : Groupe indépendant d'évaluation (IEG), Banque mondiale. *Designing a Results Framework for Achieving Results: A How-To Guide* (Élaboration d'un cadre de résultats pour atteindre des résultats : Guide pratique) Washington, DC : IEG, Banque mondiale ; 2012. Disponible sur le site :

2^e étape. Définir les intrants, les activités, les produits, les résultats et l'impact

Ainsi qu'il a été indiqué précédemment, la discussion au sujet de la théorie du changement doit aider à identifier les intrants, les activités, les produits et les résultats à réaliser afin d'atteindre l'objectif stratégique. Il est également possible que nombre de ces éléments soient déjà disponibles dans les plans sectoriels existants ou qu'ils fassent l'objet de discussions en rapport avec le PSMN et qu'ils soient adoptés dans le CCR. Étant donné que, de manière générale, un grand nombre de résultats intermédiaires pertinents (produits et résultats) peuvent être identifiés par un groupe divers de parties prenantes, une tâche importante lors de l'élaboration d'un CCR est de parvenir à un consensus sur un *petit ensemble central de résultats essentiels*.

ÉTABLISSEMENT DES PRIORITÉS DANS L'ACTION POUR LA NUTRITION

Ainsi que le précisait le [Module 2](#), l'établissement des priorités démarre à partir de l'[analyse du contexte](#), ce qui peut aider à identifier les éléments suivants :

- > Les défis nutritionnels prioritaires (par exemple, émaciation, retard de croissance, carences en nutriments spécifiques, suralimentation/obésité).
- > Les groupes vulnérables.
- > Les régions géographiques les plus touchées dans le pays.
- > Les actions prioritaires visant à relever les défis identifiés.
- > Les principales parties prenantes et leurs rôles respectifs.

La **convergence** est « la réussite de programmes nutritionnels dans les secteurs concernéss pour s'attaquer aux principaux déterminants d'une mauvaise nutrition pour un même ménage, une même femme et un même enfant au cours des 1 000 premiers jours de vie depuis sa conception jusqu'à son deuxième anniversaire¹ » – en s'assurant principalement d'atteindre les groupes de populations les plus à risque et les plus vulnérables. Il s'agit là d'un aspect clé à ne pas perdre de vue pour déterminer efficacement la priorité des principaux groupes cibles et des interventions.

¹ Organisation mondiale de la Santé. *Cibles mondiales de nutrition 2025 : Note d'orientation*. Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2014. https://www.who.int/nutrition/publications/globaltargets2025_policybrief_overview/fr/.

La **convergence** est un aspect important à ce stade, et il faut convenir des groupes de populations qui seront ciblés et du nombre de personnes que les interventions doivent/peuvent toucher, en tenant compte de la couverture des résultats que l'on peut atteindre. Cette discussion doit impliquer une aspiration à étendre les interventions nutritionnelles à toutes les personnes qui en ont besoin, sous réserve de ce qu'il est possible d'accomplir, compte tenu en particulier des limites de ressources (humaines et financières), pour atteindre une cible réaliste et réalisable⁷.

3^e étape. Attribuer des rôles et des responsabilités

Chaque intervention et son résultat doivent être attribués à une ou plusieurs partie(s) prenante(s) clé(s) qui assume(nt) l'entière responsabilité de sa mise en œuvre, de son accomplissement et de l'établissement de rapports d'avancement. Il s'agit généralement du ministère compétent ou, dans le cas d'interventions multisectorielles qui se recoupent, la responsabilité peut être partagée. Les

⁷ Banque mondiale. *Designing a results framework for achieving results: a how-to guide* (Élaboration d'un cadre de résultats pour atteindre des résultats : guide pratique). Washington, DC : Banque mondiale ; 2012. <http://documents.worldbank.org/curated/en/331541563854787772/pdf/Designing-a-Results-Framework-for-Achieving-Results-A-How-to-Guide.pdf>.

parties prenantes qui apportent un soutien ou une contribution doivent également être documentées dans le CCR pour s'assurer de disposer d'informations claires quant à savoir qui sera engagé dans quelle activité.

4^e étape. Identifier les hypothèses et les risques critiques

Pour chaque produit et résultat dans la chaîne de résultats, les hypothèses associées à des facteurs externes (par exemple, environnement politique, économie, changement climatique) qui pourraient comporter des risques doivent être notées de façon explicite.

Si certaines de ces hypothèses critiques échappent au contrôle des parties prenantes et posent un risque élevé dans la bonne conduite de la mise en œuvre du PSMN, il peut falloir revoir ou ajuster certaines interventions, ou élaborer un plan d'urgence ou un plan d'atténuation des risques.

5^e étape. Examiner les sources de données disponibles et spécifier les indicateurs

Dans la mesure du possible, les stratégies de mesure doivent reposer sur des sources de données existantes ou les méthodologies de collecte de données établies, dont les bases de données administratives des secteurs impliqués ou des enquêtes régulières (par exemple, des enquêtes nationales sur la nutrition, des enquêtes démographiques et de santé, des systèmes d'information sur la gestion sanitaire ou des systèmes d'information sur l'agriculture, des bases de données du système de protection sociale, etc.). Lors de la définition d'indicateurs spécifiques pour les cibles et les résultats visés, il convient également d'identifier les sources de données que l'on pourrait utiliser pour mesurer les changements souhaités.

Lors de l'élaboration d'un CCR, les lacunes en matière de disponibilité de l'information sont souvent identifiées. Il peut être nécessaire d'inclure des interventions supplémentaires dans le CCR pour améliorer la disponibilité, la validité et la fiabilité des informations, éventuellement dans le cadre de l'élaboration d'un système solide d'établissement de rapports SEA en soutien au système d'information sur la nutrition (voir le [Module 5](#)) ou, plus simplement, en incluant des indicateurs supplémentaires dans le système d'information existant.

6^e étape. Attribuer des indicateurs et des sources de données pour chaque niveau de résultat

Les objectifs stratégiques, les résultats intermédiaires et les intrants et produits correspondants qui y contribuent doivent former un ensemble d'*indicateurs mesurables* pour déterminer si des progrès sont réalisés. Parallèlement aux indicateurs des activités ou des produits, ces indicateurs mesurables sous-tendent le cadre SEA du PSMN. Chaque indicateur se focalise sur une ou plusieurs caractéristique(s) du résultat. Une mesure exprime la valeur d'un indicateur sous forme quantitative ou qualitative en utilisant des critères SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et limités dans le temps – [Figure 4](#)) afin de faciliter le suivi des progrès accomplis dans leur réalisation :

Figure 4. Caractéristiques d'indicateurs SMART.

SPÉCIFIQUE	Les indicateurs doivent porter sur des informations simples que l'on peut facilement communiquer et comprendre. Ils doivent être clairs pour des personnes disposant de connaissances limitées sur le problème, le programme ou l'initiative.
MESURABLE	L'indicateur doit pouvoir faire l'objet d'une vérification objective – c'est-à-dire qu'il est possible de le compter, de l'observer, de l'analyser, de le tester ou de le remettre en cause. Les indicateurs doivent permettre de déterminer le niveau d'accomplissement ou de réalisation.
ATTEIGNABLE	La cible rattachée à l'indicateur doit être réalisable dans le cadre du projet/programme.
PERTINENT	Les indicateurs doivent permettre de repérer un changement et être associés à la situation spécifique concernée par les informations qu'ils « indiquent ». Ils doivent refléter les informations qui sont importantes et susceptibles d'être utilisées à des fins de gestion ou d'analyse immédiate.
LIMITÉ DANS LE TEMPS	L'indicateur doit être assorti d'un délai. Les dates prévues pour la réalisation de mesures doivent être incluses.

Source : Adapté du Groupe indépendant d'évaluation, Banque mondiale. *Designing a Results Framework for Achieving Results: A How-To Guide* (Élaboration d'un cadre de résultats pour atteindre des résultats : Guide pratique). 2012 : 33. Disponible à l'adresse <http://documents1.worldbank.org/curated/en/331541563854787772/pdf/Designing-a-Results-Framework-for-Achieving-Results-A-How-to-Guide.pdf#page=35>.

Les aspects suivants contribueront à guider ce processus :

- > *Un objectif stratégique (ou résultat intermédiaire) pourrait nécessiter plusieurs indicateurs pour en mesurer les aspects qualitatifs et quantitatifs.*
- > *Un nombre minime d'indicateurs doit être sélectionné.* Il n'est pas nécessairement mieux d'avoir plus d'informations, et il serait pénible de faire le suivi d'un ensemble étendu d'indicateurs. Il est utile de se poser les questions suivantes : *Cet indicateur est-il absolument nécessaire pour déterminer si des progrès sont accomplis dans l'atteinte des objectifs stratégiques ? Alourdira-t-il la tâche pour les personnes interrogées ou pour le personnel qui collecte les données ? Comment cet indicateur contribuera-t-il au suivi, à la gestion et à l'évaluation ?* Le fait de recueillir les opinions d'une multitude de parties prenantes concernant l'élaboration du CCR permet de discuter des indicateurs et mesures qui sont efficaces et du nombre d'indicateurs qui sera suffisant et, par la suite, de parvenir à un consensus à ce sujet.

7^e étape. Examiner et affiner les indicateurs de l'état de préparation des coûts du CCR

Une fois que les activités et les indicateurs ont été sélectionnés et intégrés dans le CCR, il convient de déterminer si celui-ci contient ou non le niveau de détail et les informations nécessaires pour le chiffrage. La conduite d'une [évaluation de l'état de préparation des coûts](#) permet d'identifier les écarts ou problèmes éventuels et de déterminer si une ou plusieurs des activités correspondant à chaque domaine de résultat nécessite(nt) des détails complémentaires ou une restructuration afin de faciliter le chiffrage. Des détails supplémentaires sur cette évaluation figurent dans le [Module 4](#).

8^e étape. Établir un plan de suivi de la performance et un plan de communication

L'étape suivante de l'élaboration d'un CCR consiste à planifier son opérationnalisation afin de faire un suivi des progrès réalisés et d'évaluer les effets des interventions ainsi que les modalités de diffusion des informations. Il convient généralement de préparer un cadre SEA contenant des composantes liées à la redevabilité et l'apprentissage (voir le [Module 5](#)).

3.5 Parvenir à un consensus par le biais d'ateliers destinés aux parties prenantes

Bien que le regroupement initial des intrants pour le CCR puisse se dérouler en petits groupes et en partageant des documents par courriel ou lors de consultations individuelles, ce processus peut souvent être lent et inefficace. Dans de tels cas, les efforts déployés peuvent être complétés par un atelier animé de deux à trois jours où les parties prenantes des différents secteurs peuvent discuter et travailler en petits groupes pour parvenir à un consensus sur les détails spécifiques du CCR (voir l'étude de cas sur le Gabon ci-dessous et un exemple du Yémen à l'Annexe 2). *Ce processus survient souvent parallèlement aux ateliers de recherche de consensus sur le contenu du PSMN.* Pour un tel atelier, il est important d'engager les membres du personnel appropriés de différents ministères qui disposent du niveau pertinent de connaissances et de détails pour apporter une contribution relativement aux types d'interventions, au nombre approximatif de bénéficiaires, aux capacités, etc. Avant d'arriver à l'atelier, les participants doivent être prêts à aborder quatre types d'informations :

- > Une compréhension commune des défis liés à la nutrition que le PSMN et le CCR visent à surmonter.
- > Une théorie du changement initiale dans laquelle ils peuvent situer leur rôle sectoriel/organisationnel.
- > Des connaissances pratiques des éléments factuels qui sont requis pour mesurer et évaluer les résultats et les impacts souhaités.
- > Les sources de données disponibles et les approches éprouvées en matière de collecte de données qui sont pertinentes pour le CCR.

La structure de cet atelier comprendra probablement une présentation en plénière des grandes lignes du CCR et des objectifs stratégiques ou des buts en faveur de la nutrition qui ont déjà été convenus. Par exemple, il peut s'agir d'une courte présentation d'un PSMN existant ou d'une politique nationale de nutrition. Ensuite, la majorité de l'atelier/du séminaire implique des sessions de travail en petits groupes visant à élaborer le contenu spécifique du CCR, y compris des sessions structurées sur les intrants, les processus, les interventions ou actions, les produits, les résultats et l'impact. Les groupes doivent se réunir en plénière à intervalles réguliers pour partager leurs progrès et intégrer les commentaires de l'ensemble du groupe afin que toutes les parties prenantes puissent comprendre clairement les actions complémentaires des autres et chaque section du CCR. À la fin de l'atelier, la consolidation de tout le travail effectué doit être présentée sous forme de projet de CCR actualisé (voir la Figure 5 pour un exemple de programme d'atelier).

Des clarifications complémentaires et une confirmation du CCR peuvent être menées dans le cadre de réunions supplémentaires avec les parties prenantes individuelles, de groupes de travail au sein des ministères, de groupes de coordination sectorielle interagences ou des réseaux SUN existants. Étant donné que le CCR accompagne souvent le PSMN en tant que principal document de planification pour le programme de nutrition du pays, il est également possible de le présenter lors de l'atelier de validation du PSMN – où les secteurs et les parties prenantes ont la possibilité de



PATH/Doune Porter

débatte des éventuels sujets de préoccupation avant de convenir d'approuver le PSMN/CCR, acceptant ainsi leurs rôles et responsabilités dans sa mise en œuvre. *L'approbation officielle des ministères en charge des différents secteurs engagés doit ensuite être obtenue au travers de la signature du PSMN (et donc du CCR qui l'accompagne), de préférence par le ministre de chaque secteur, suivi de l'approbation finale du point focal SUN ou du haut représentant national qui dirige le processus.*

Il convient de noter que les Modules 1 et 2 fournissent des orientations sur les ateliers de sensibilisation et les ateliers initiaux avec les parties prenantes afin que toutes aient une compréhension commune de la nutrition. Si les parties prenantes ne sont pas encore suffisamment sensibilisées à leur rôle dans la réalisation des objectifs du pays en matière de nutrition, il est possible d'organiser ces ateliers avant le séminaire de travail.

ÉTUDE DE CAS DE PAYS

Engagement des parties prenantes de la nutrition dans l'élaboration d'un plan multisectoriel de nutrition et d'un cadre commun de résultats au Gabon

Le gouvernement du Gabon a élaboré une Politique nationale de sécurité alimentaire et nutritionnelle (PNSAN 2017-2025) et a mis en place une plateforme multi-acteurs et multisectorielle, qui travaille activement à la mise en œuvre de PNSAN. En prévision de cette mise en œuvre, le pays a reconnu la nécessité de définir les résultats attendus pour chaque objectif stratégique prévu dans la politique, y compris des détails spécifiques tels que les populations ciblées, le nombre de personnes ciblées, la définition des interventions, le délai de la mise en œuvre et les indicateurs de suivi et d'évaluation.

Grâce à l'assistance technique de MQSUN+, le pays a mené des consultations et des réunions avec les parties prenantes en vue de transformer les éléments spécifiques des objectifs stratégiques et des priorités identifiés dans PNSAN en plan stratégique Multisectoriel de nutrition (PSMN) et cadre commun des résultats (CCR) assortis d'actions concrètes, quantifiées et ciblées et de dates de début et de fin d'exécution.

L'engagement des parties prenantes a démarré par la tenue de 12 réunions bilatérales avec les partenaires du domaine de la nutrition afin de discuter des préoccupations sur l'opérationnalisation de PNSAN, de saisir les opportunités de politiques et des stratégies existantes pour faciliter l'élaboration du CCR et l'identification des points d'action permettant de renforcer les partenariats en faveur de la nutrition dans le pays. Les parties prenantes comprenaient les institutions publiques (les ministères de l'Agriculture, de la Sécurité sociale, de la Protection sociale et de la Famille, etc.), les agences des Nations Unies (FAO, UNICEF, OMS), et des personnes-ressources clés dans le domaine de la nutrition, dont le point focal SUN et le champion de la nutrition du Gabon. Parmi les recommandations issues de ces réunions figuraient la conduite d'initiatives de sensibilisation à la nutrition, la compréhension des rôles et responsabilités des secteurs, la facilitation de l'inclusion de la société civile et du secteur privé, la définition et la promotion d'une législation visant à améliorer la nutrition, l'intégration d'actions sensibles à la nutrition dans les politiques sectorielles et le lancement de programmes de nutrition dans les zones urbaines pour lutter contre l'obésité, entre autres.

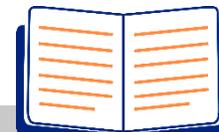
Les réunions bilatérales ont fait place à deux ateliers de consultations des parties prenantes du domaine de la nutrition. Le premier atelier, auquel 30 partenaires d'institutions étatiques et non étatiques ont participé, se focalisait sur la sensibilisation à la situation de la nutrition au Gabon, aux structures et actions du Mouvement SUN, à l'importance d'une approche multisectorielle en matière de nutrition, à l'objectif de l'élaboration d'un CCR et, enfin, à l'élaboration d'une feuille de route établissant les rôles et les responsabilités dans le cadre du processus de développement du CCR. Le deuxième atelier s'est déroulé sur deux jours avec les membres de la plateforme sectorielle de PNSAN afin d'examiner en profondeur chacun des objectifs stratégiques de PNSAN ; de définir les cibles, les indicateurs et les activités correspondant à chaque objectif ; et de déterminer les prochaines étapes et un calendrier pour parachever le CCR. À la fin du processus de consultation, l'équipe était davantage sensibilisée à la situation nutritionnelle du pays et elle avait élaboré un projet de CCR et créé un plan pour faire avancer le processus de mise en œuvre de la PNSAN.

Figure 5. Exemple de programme pour un atelier de deux jours visant à parvenir à un consensus au sujet d'un CCR.

1 ^{er} jour	
30 minutes	Arrivée et présentations
15 minutes	Discours d'ouverture
60 minutes	Aperçu global , y compris (<i>présentations</i>) : <ul style="list-style-type: none"> - État des lieux sur les activités et les objectifs de planification pour la nutrition dans le PSMN/CCR - Objectifs de l'atelier, aperçu du cadre de travail et du contexte politique associé - Projet de CCR, y compris l'objectif et l'impact prévu du PSMN/CCR
<i>Pause</i>	
30 minutes	Processus consultatif pour l'élaboration du PSMN/CCR (<i>présentation ou discussion de groupe</i>)
90 à 120 minutes	Aperçu des objectifs stratégiques : domaines prioritaires, activités et cibles (<i>présentations avec des discussions en petits groupes et session de questions-réponses</i>) <i>Remarque : prévoir 45 à 60 minutes pour les discussions de groupe/la session de questions-réponses</i>
<i>Pause déjeuner</i>	
90 à 120 minutes	Déploiement du PSMN/CCR , y compris : <ul style="list-style-type: none"> - Agences de mise en œuvre, dont la redevabilité et la coordination et les structures de prestation de services - Établissement des priorités et ciblage des groupes vulnérables - Évaluation des capacités, établissement de stratégies et élaboration - Suivi, évaluation et apprentissage <i>(présentations avec des discussions en petits groupes ou session de questions-réponses)</i> <i>Remarque : prévoir 45 à 60 minutes pour les discussions de groupe/la session de questions-réponses</i>
30 minutes	Conclusion et prochaines étapes
2 ^e jour	
30 minutes	Arrivée et présentations
15 minutes	Discours d'ouverture
30 minutes	Aperçu des objectifs de la journée en matière de validation du chiffrage (<i>présentation</i>)
45 minutes	Évaluation de l'état de préparation des coûts (<i>présentation</i>)
<i>Pause</i>	
120 minutes	Discussions en petits groupes pour chaque objectif stratégique du CCR, afin de décrire les activités, d'établir des cibles annuelles et de contrôler les estimations des coûts
<i>Pause déjeuner</i>	
60 minutes	Présentations en petits groupes et prochaines étapes pour chaque ministère sectoriel
15 minutes	Conclusion et prochaines étapes

Abréviations : CCR : Cadre commun de résultats ; PSMN : plan multisectoriel pour la nutrition.

Orientations complémentaires pour l'élaboration d'un Cadre commun de résultats



Ressources

Le Site Internet du Mouvement SUN. Page consacrée au Cadre commun de résultats (CCR). Disponible à l'adresse <https://scalingupnutrition.org/fr/echange-et-apprentissage-mutuels/planification-et-mise-en-oeuvre/aligning-and-costing-nutrition-actions/>. Consultée le 20 septembre 2020.

Walters T, Dolan C, Shoham J. *Understanding the SUN Movement CRF: Lessons Learned From Five Countries* (Comprendre le CCR du Mouvement SUN : enseignements tirés de cinq pays). Oxford : Réseau pour l'urgence nutritionnelle ; 2015. Disponible sur le site https://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2016/04/ENN-SUN-CRF-Report_Dec-2015_Share.pdf.

Site Internet de l'OMS. Bibliothèque électronique de données factuelles pour les interventions nutritionnelles (eLENA). Disponible à l'adresse <https://www.who.int/elena/titles/fr/>. Consultée le 20 septembre 2020.

OMS. *Essential Nutrition Actions: Mainstreaming Nutrition Through the Life Course* (Actions essentielles en matière de nutrition : intégrer la nutrition tout au long de la vie). Genève : OMS ; 2019. Disponible à l'adresse <https://www.who.int/publications/i/item/9789241515856>.

Outils

Site Internet de l'OMS. Page consacrée au système d'information sur le paysage nutritionnel. Disponible à l'adresse <https://www.who.int/nutrition/nlis/fr/>. Consultée le 20 septembre 2020.

Réseau des Nations Unies pour le Mouvement SUN/secrétariat REACH [Renforcement des efforts contre la faim de l'enfant et la sous-nutrition]. *Recueil d'interventions pour la nutrition*. Rome : Programme alimentaire mondial ; 2016. Disponible à l'adresse <https://www.reachpartnership.org/documents/312104/fa572e1e-b8a9-48bf-89c0-cd3afb203c60>.

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 trousse 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.

