



# MODULE 4: Chiffrage et financement de la nutrition

Ce module s'articule autour de 6 étapes clés et considérations, détaillées ci-dessous. Il est complété par des outils spécifiques et des ressources additionnelles :

- 4.1 Évaluation de l'état de préparation des coûts
- 4.2 Estimation des coûts des actions en faveur de la nutrition
- 4.3 Conduite d'une analyse des lacunes financières
- 4.4 Conduite d'une analyse du budget de la nutrition
- 4.5 Suivi des investissements financiers en faveur de la nutrition
- 4.6 Plaidoyer pour le budget de la nutrition

## Aperçu

Dès lors qu'un plan multisectoriel de nutrition, ou PSMN ([Module 2](#)) et un Cadre commun de résultats, ou CCR ([Module 3](#)) ont été définis, les informations qu'ils contiennent, notamment les objectifs stratégiques, les actions et les cibles établis selon un échéancier précis et assignés à divers partenaires de mise en œuvre, permettront de procéder à un exercice de chiffrage de la nutrition. Le Cadre commun de résultats et le PSMN permettront également de repérer les éléments dont l'aspect financier devra faire l'objet d'un suivi et d'un contrôle réguliers.



PATH/Minzayar Oo

L'estimation des coûts, le suivi financier et l'analyse budgétaire fournissent des informations précieuses sur les allocations, les dépenses et les besoins financiers du gouvernement relativement aux interventions spécifiques et sensibles à la nutrition. L'estimation des coûts financiers des PSMN/CCR et le suivi financier des interventions nutritionnelles à l'échelle nationale semblent désormais mieux compris. Il est également essentiel de comprendre la composition de ce financement, en particulier l'allocation des budgets accordés par les gouvernements et les partenaires non gouvernementaux aux actions de nutrition dans les différents secteurs concernés (santé ; eau, assainissement et hygiène [WASH] ; éducation ; agriculture ; protection sociale).

Le calcul des coûts des investissements nationaux en faveur de la nutrition constitue une étape essentielle du processus de mobilisation des ressources, tandis que le suivi de ces investissements oriente les initiatives de plaidoyer en cours et contribue à garantir que les fonds sont utilisés au mieux. Ce module présente quelques méthodes fondamentales pour : évaluer l'état de préparation et chiffrer un PSMN/CCR (qui sont des étapes initiales clés) ; évaluer les écarts financiers du plan chiffré (pouvant avoir lieu pendant les phases de planification ou de lancement) ; analyser le budget d'un État en faveur de la nutrition, surveiller les investissements financiers et plaider

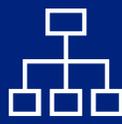
pour obtenir les ressources nécessaires au financement du plan (ces trois étapes ayant lieu pendant la phase de mise en œuvre). Ces différentes étapes ne sont pas statiques. Il convient donc de les revoir et de les réévaluer tout au long des phases initiales de conception du PSMN et du CCR, ainsi que lors des phases ultérieures de suivi et d'évaluation, de mise en œuvre et de plaidoyer. **Il est donc recommandé de revoir ce module de concert avec les Modules 2 et 3, car ils contiennent des aspects et des processus qui se recoupent et qu'il convient de garder à l'esprit.**



**Module 1 :**  
Jeter les bases de la planification multisectorielle pour la nutrition



**Module 2 :**  
Élaborer un plan multisectoriel de nutrition



**Module 3 :**  
Élaborer un Cadre commun de résultats



**Module 4 :**  
Chiffrage et financement de la nutrition



**Module 5 :**  
Suivi, évaluation et apprentissage pour la nutrition



**Module 6 :**  
Préparation au lancement et à la mise en œuvre

Les processus d'estimation des coûts et de suivi financier en matière de nutrition dépendent du degré de prise en compte et de réalisations des actions issues des modules précédents. Ci-dessous figure une série de questions à se poser avant de démarrer le chiffrage et la planification du suivi des financements en faveur de la nutrition : *Disposez-vous d'un projet de CCR ou d'une version finalisée et validée détaillant les activités et les actions pour la nutrition qu'il faut chiffrer ? Disposez-vous d'un PSMN (ébauche ou finalisé) détaillant les objectifs et les actions dont l'aspect financier doit être surveillé par les parties prenantes gouvernementales et non gouvernementales ? Est-il possible d'accéder aux budgets (actuels et passés) nationaux, ministériels, infranationaux et provenant des donateurs ?*

Si la documentation décrite dans ces questions n'est pas disponible, envisagez de revoir les processus d'opérationnalisation du CCR et d'élaboration du PSMN figurant dans les modules précédents afin de vous assurer que vous disposez de suffisamment d'informations avant de poursuivre. Un PSMN/CCR n'est pas nécessaire pour mener une analyse budgétaire et un suivi financier des actions en faveur de la nutrition ; toutefois, le fait de disposer de ces plans facilite considérablement l'exercice, car cela permet d'identifier rapidement les éléments à surveiller. Plusieurs méthodes et outils de calcul des coûts et de suivi financier sont présentés dans ce module et dans les ressources associées, en mettant l'accent sur l'analyse budgétaire, notamment parce qu'elle s'avère être un outil simple, mais efficace, permettant aux pays d'examiner les financements dont ils disposent pour la nutrition.



**La note d'orientation du MQSUN+ présentant les approches possibles en matière de chiffrage et de suivi financier des initiatives en faveur de la nutrition dans les pays du Mouvement SUN (Renforcement de la nutrition)** résume les approches et les outils à disposition des pays pour chiffrer leurs PSMN et faire un suivi des ressources financières et des budgets alloués à la nutrition aux niveaux national et infranational.

Lors du processus de chiffrage et de financement des initiatives en faveur de la nutrition, il est essentiel de tenir compte de quatre aspects transversaux essentiels : le plaidoyer, le genre, le renforcement des capacités et le contexte de la réponse humanitaire. Les détails concernant la pertinence de ces aspects lors de cette étape du processus sont présentés ci-dessous.

## PLAIDOYER

L'évaluation des coûts des activités liées à la nutrition et le suivi des allocations financières et des dépenses associées à la nutrition sont des étapes clés dans le processus de plaidoyer et de mobilisation des ressources. Le fait de pouvoir disposer d'informations détaillées et précises sur le financement des initiatives pour la nutrition constitue un outil puissant de plaidoyer en faveur d'une hausse des financements consentis par les États et les donateurs. Son rôle est également essentiel pour qui souhaite s'assurer de la redevabilité des responsables de la mise en œuvre en matière de dépenses pour la nutrition. Il est particulièrement important d'analyser les écarts financiers d'un PSMN pour comprendre dans quels domaines les financements font défaut, financer en priorité les activités à fort impact et plaider en faveur d'engagements financiers pour leur mise en œuvre. De plus amples informations sont disponibles dans la **Section 4.6**.

## GENRE

Le suivi financier et l'analyse budgétaire des initiatives en faveur de la nutrition permettent d'établir des budgets sensibles au genre. Plus précisément, le suivi des affectations et des dépenses pour les activités de nutrition à fort impact qui ciblent les femmes — et le recours à une démarche de plaidoyer en vue d'augmenter les fonds destinés aux activités sensibles au genre et ciblant les femmes — renforcera l'équité de genre et l'inclusivité du genre et améliorera davantage l'état de santé et le statut nutritionnel des femmes et des enfants. La mise à la disposition du public d'informations financières sensibles au genre améliore la transparence concernant les incidences des décisions gouvernementales relativement au genre et à la diversité et renforce davantage la redevabilité.

## RENFORCEMENT DES

Étant donné que les activités de nutrition sont multisectorielles et qu'elles ne disposent pas d'un budget du secteur public, mais qu'elles recoupent de nombreux budgets sectoriels, il est important de renforcer les capacités du personnel tant central que sectoriel pour l'estimation des coûts, l'élaboration et la compréhension des budgets destinés aux activités de nutrition. Il est par ailleurs important de renforcer les capacités et les systèmes afin d'assurer un suivi financier des activités liées à la nutrition. Les pays peuvent s'impliquer dans l'apprentissage et l'amélioration progressive de la planification financière et des systèmes de gestion pour la nutrition grâce à des soutiens externes ou à des opportunités d'échanges entre eux sur les difficultés qu'ils rencontrent et leurs accomplissements.

## RÉPONSE HUMANITAIRE

Le processus de chiffrage et de suivi financier pour la nutrition est l'occasion d'examiner le degré de financement des mesures de préparation et de réponse aux urgences liées à la nutrition, telles que la sécurité alimentaire pour les migrants et les populations déplacées. Le fait de disposer d'informations en matière de chiffrage et de financement peut aider à plaider en faveur d'un niveau de financement adapté au contexte humanitaire du pays. Un processus de planification financière d'urgence pour les urgences humanitaires et d'autres événements indésirables, tels que les pandémies, peut offrir un filet de sécurité supplémentaire lorsque le statut nutritionnel des populations vulnérables risque de se détériorer. Des détails complémentaires sont disponibles dans le [document d'information de MQSUN+, intitulé « Associer les actions humanitaires et les mesures de développement »](#).

## 4.1 Évaluation de l'état de préparation à l'estimation des coûts

Le chiffrage d'un PSMN ou CCR peut être complexe et prendre du temps, sachant que les activités de nutrition interviennent dans divers secteurs et qu'elles sont mises en œuvre par de nombreux acteurs différents. À ce titre, une évaluation de l'état de préparation des coûts peut aider les pays, en particulier les responsables politiques, les responsables de programme et les acteurs chargés de fournir une assistance technique, à déterminer si leur PSMN ou CCR est suffisamment avancé pour un exercice d'évaluation des coûts détaillé et précis.

Cette évaluation de l'état de préparation des coûts lors d'un exercice de chiffrage permet de déterminer si le PSMN et/ou le CCR est/sont suffisamment détaillé(s) concernant les mesures d'intervention, les cibles, la couverture, la fréquence et les composantes du chiffrage (éléments/intrants définissant le montant par intervention) pour permettre d'établir des estimations précises des coûts. La réalisation de l'évaluation de l'état de préparation des coûts avant de démarrer l'exercice de chiffrage complet peut permettre d'améliorer l'efficacité, la ponctualité et le niveau de précision du processus de chiffrage en identifiant et en palliant les lacunes ou les problèmes en amont. Dès lors que les lacunes sont identifiées ou que les clarifications nécessaires sont formulées, les réponses apportées permettront de mieux préparer le PSMN/CCR pour une estimation exhaustive des coûts.



**La note d'orientation du MQSUN+ sur l'évaluation de l'état de préparation à l'estimation des coûts** aide les pays à déterminer si leurs PSMN/CCR sont prêts à faire l'objet d'un chiffrage détaillé et précis. (Cette note d'orientation peut également servir au cours du processus de planification pour orienter l'élaboration du CCR). Le **modèle au format Excel** fournit un cadre simple pour faciliter cette évaluation, ce qui peut constituer un gain de temps pour la collecte des données nécessaires à l'établissement des coûts. Le cadre tient compte de trois aspects : le déroulement logique des activités, la description détaillée des activités et les taux de couverture pour la période actuelle et les périodes futures.

L'évaluation préalable au chiffrage comporte trois étapes : a) documenter les détails du plan politique (but et objectifs stratégiques), b) élaborer le PSMN sous forme de cadre logique (si un cadre logique du CCR n'est pas disponible) et c) classer les activités selon le niveau de détail en utilisant l'échelle de classement incluse. Un score automatisé est attribué à chaque objectif stratégique, identifiant les mesures ou les interventions nutritionnelles qui sont prêtes à être chiffrées et celles qui nécessitent des informations supplémentaires afin de garantir une estimation de coûts précise et fiable. [L'annexe 3](#) propose un exemple d'évaluation de l'état de préparation des coûts au Yémen.

## LISTE DE VÉRIFICATION POUR ÉVALUER L'ÉTAT DE PRÉPARATION DES COÛTS

### A. Flux logique (but ← objectif ← résultats ← produits ← interventions/activités)

- > Les résultats permettront-ils d'atteindre l'objectif ?
- > Les activités constituent-elles les étapes logiques/interventions requises pour obtenir les produits et les résultats souhaités ?
- > Chaque objectif est-il assorti d'interventions et d'activités adaptées et logiques ?

### B. Détails relatifs aux interventions et aux activités

Pour chaque intervention et les activités associées, posez-vous les questions suivantes :

- > L'intervention et les activités sont-elles correctement décrites ?
- > Les activités figurent-elles chacune sur une ligne distincte dans le cadre logique/CCR ?
- > Les composantes nécessaires au bon déroulement des activités y figurent-ils (par exemple, personnel, médicaments, consommables, bien d'équipement, frais généraux) ? Est-il possible de se les procurer auprès des partenaires de mise en œuvre ?
- > La quantité de composantes est-elle indiquée (ou peut-on se procurer cette information auprès des partenaires de mise en œuvre) ? Sera-t-il nécessaire de faire appel du personnel supplémentaire (et, si oui, de quel échelon hiérarchique) pour toute la durée de l'intervention ou pour une période précise (durée à préciser/trimestre/année) ?
- > Dispose-t-on d'informations sur la fréquence annuelle de l'activité/intervention ?
- > Est-il possible de savoir quels ministères gouvernementaux, organisations non gouvernementales, entités privées ou autres entreprennent déjà ces activités ?
- > Les coûts unitaires existants de ces interventions sont-ils pris en compte ? Si oui, les références/sources ont-elles été fournies ?

### C. Couverture actuelle et ciblée

- > La population cible est-elle clairement indiquée ?
- > La couverture de référence (actuelle ou la plus récente) est-elle mentionnée (le cas échéant) pour chaque intervention ou activité ?
- > L'année et la référence/source du taux de couverture sont-elles fournies ?
- > Les unités de mesure sont-elles indiquées (par exemple, pourcentage d'enfants de 5 à 17 ans qui sont scolarisés) ?
- > Les cibles annuelles sont-elles indiquées (le cas échéant) ?
- > Lorsque les cibles sont indiquées en pourcentage, les dénominateurs sont-ils indiqués (afin de pouvoir calculer les quantités annuelles) ?

## 4.2 Estimation des coûts des actions nutritionnelles

Des estimations précises des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre d'un PSMN ou d'un CCR sont essentielles pour la planification, la hiérarchisation, la budgétisation, la réaffectation et la mobilisation des ressources. Dans le cadre de cette boîte à outils, on désigne par « estimation des coûts » le processus qui consiste à attribuer une valeur aux ressources requises pour les

services et les interventions associés à la nutrition dans un cadre donné, sur une période donnée, pour des groupes ou populations cibles désigné(e)s, et avec une couverture donnée. L'estimation des coûts est une étape indispensable à la répartition appropriée des ressources pour assurer une mise en œuvre efficace des actions en faveur de la nutrition et la mobilisation de ces ressources.

Le degré d'effort fourni pour chiffrer les activités d'un PSMN/CCR varie énormément et dépend du contexte national, des données disponibles, du nombre d'actions nutritionnelles qu'il faut chiffrer et du nombre de secteurs ou de parties prenantes impliqué(e)s dans la mise en œuvre des interventions nutritionnelles. Les interventions dont les structures d'exécution sont plus complexes – mises en œuvre par plusieurs partenaires, secteurs ou parties prenantes et dans différents lieux – peuvent s'étendre sur des périodes plus longues en raison de la complexité des détails et des données nécessaires. Un tel degré de détail est toutefois nécessaire car, en fin de compte, un PSMN/CCR chiffré servira d'outil pour lancer des actions en faveur de la nutrition.

Selon une [note d'orientation de MQSUN \(Maximiser la qualité du renforcement de la nutrition\) sur l'estimation des coûts](#), plusieurs éléments importants sont à prendre en compte pour orienter le processus d'estimation des coûts. Il s'agit notamment de s'assurer qu'un plan opérationnel est en place – tel qu'un PSMN ou CCR – avant d'évaluer les coûts et d'impliquer toutes les parties prenantes concernées : les ministères, les responsables de la mise en œuvre et les donateurs. Pour l'étape d'estimation des coûts, la note d'orientation de MQSUN souligne que les informations suivantes doivent être incluses :

1	Compréhension claire et exhaustive de chaque action prévue dans le plan.
2	Cibles de mise en œuvre pour des actions spécifiques prévues dans le plan.
3	Couverture cible.
4	Mise en œuvre et dépenses actuelles.
5	Coûts récurrents et coûts en capital.
6	Coûts partagés (indirects).

*Pour déterminer le coût de la mise en œuvre du CCR ou du PSMN, une mise à l'échelle efficace n'est possible que lorsque tous les coûts associés à une intervention sont inclus dans le coût total d'un plan, tels que les coûts fixes et variables, les coûts d'investissement et les coûts récurrents, les coûts des ressources humaines et du personnel et les coûts de gouvernance et d'infrastructure (tels que ceux du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage).* Les hypothèses concernant les coûts se résument à ce qui est inclus et exclu des estimations de coûts. Les interventions qui ne sont pas chiffrées de manière complète et précise peuvent conduire à des erreurs d'estimation des besoins en ressources et, par conséquent, à des actions qui ne correspondent pas aux résultats prévus.

Il est également essentiel que le chiffrage intégral des dispositions afférentes à la gouvernance et des salaires du personnel chargé des questions nutritionnelles figure dans les PSMN/CCR. Cela doit comprendre la création et le maintien des organes de planification nutritionnelle ainsi que les coûts associés aux systèmes de suivi de la mise en œuvre, des dépenses et des résultats des

programmes. Parfois désignés par « environnement favorable », les processus, les dispositions afférentes à la gouvernance et le personnel/les salaires du personnel contribuant aux mesures nutritionnelles « au-delà de la prestation de services » doivent être inclus dans les estimations de coûts. Il peut également s'agir d'éléments tels que la gestion des informations, la coordination, le plaidoyer et la communication, le renforcement des capacités et l'élaboration des politiques.

L'un des aspects à prendre en compte est qu'il peut être difficile de comptabiliser les coûts de l'augmentation du capital humain lié à la nutrition, notamment parce que, dans de nombreux pays, les activités nutritionnelles ne sont pas mises en œuvre par un personnel spécialisé. Lorsque du personnel spécialisé est affecté à certaines interventions nutritionnelles, il peut être plus facile d'évaluer le coût des efforts déployés pour le renforcement des capacités. Dans d'autres cas, le capital humain peut être pris en compte dans les budgets sectoriels.

L'évaluation du coût des interventions sensibles à la nutrition est encore plus complexe. La note d'orientation de MQSUN+ sur l'estimation des coûts décrit également certains des problèmes et propose des recommandations pour un chiffrage sensible à la nutrition. Les interventions sensibles à la nutrition sont généralement plus difficiles à chiffrer, car elles sont plus éloignées des résultats en matière de nutrition, davantage de parties prenantes sont impliquées dans leur mise en œuvre, ce sont souvent des interventions qui ne relèvent pas du secteur de la santé, et on y constate généralement un manque d'expérience ou de procédures normalisées pour l'estimation de leurs coûts. Il peut s'agir d'interventions qui, respectivement, sont des sous-composantes d'interventions plus importantes ou qui font partie de programmes plus larges/intégrés.

Diverses méthodes de calcul des coûts peuvent être utilisées pour chiffrer un PSMN/CCR, en fonction du contexte, du degré de détail, de la durée et de la disponibilité des données. Cependant, l'essentiel est que la méthode choisie soit clairement comprise et documentée par toutes les parties prenantes impliquées dans l'exercice.

Une façon courante de catégoriser les méthodes de calcul des coûts consiste à adopter des approches descendantes et ascendantes. Les approches descendantes reposent sur la ventilation des dépenses de haut niveau dans des catégories de coûts ou des établissements, tandis que les approches ascendantes regroupent les éléments de coût individuels. Les méthodes de chiffrage ascendantes exigent généralement plus de temps, mais elles ont l'avantage de fournir des estimations plus détaillées, plus précises et plus fiables. L'une des méthodes courantes de recueil de données en vue d'un chiffrage ascendant est l'approche axée sur les composantes, qui consiste à estimer la quantité et le prix de toutes les ressources nécessaires pour une intervention ou un programme donné(e).

Une méthode connexe de chiffrage ne correspondant généralement ni à l'approche descendante ni à l'approche ascendante, consiste à prendre les coûts qui existent pour un programme similaire en



PATH/Evelyn Hockstein

cours et à procéder aux ajustements nécessaires. C'est ce que l'on appelle parfois une approche fondée sur les programmes ou l'expérience.

Indépendamment des méthodes utilisées, il importe de documenter pleinement l'approche, les décisions et les hypothèses formulées afin que l'exercice d'évaluation des coûts soit transparent et reproductible. Dans de nombreux cas, on mélange les différentes approches de chiffrage (voir par exemple **l'étude de cas sur l'Afghanistan**, ainsi que **l'étude de cas sur le Togo**).



## ÉTUDE DE CAS DE PAYS

### Estimation des coûts de mise en œuvre du Plan stratégique afghan

#### Introduction

Le [Plan stratégique du programme de sécurité alimentaire et de nutrition en Afghanistan \(AFSeN-A\) \(2019–2023\)](#) a été conçu pour traduire en action l'AFSeN-A lancé en 2017, afin de répondre aux problèmes de sécurité alimentaire et de nutrition rencontrés dans le pays. L'objectif de l'AFSeN-A est de faire en sorte qu'aucun Afghan ne souffre de la faim et que chaque Afghan bénéficie à tout moment d'une bonne alimentation.

Un exercice de chiffrage a été réalisé en 2018 dans le but d'informer les responsables de programmes des besoins en ressources pour améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition au cours des cinq années que dure le plan, ainsi que pour servir à la promotion de la mobilisation des ressources.

#### Méthodes

Deux méthodes ont été utilisées pour estimer les coûts : l'approche axée sur les composantes (microchiffrage) et l'approche axée sur les dépenses/le budget. L'approche axée sur les composantes a été choisie lorsque le coût par bénéficiaire était disponible. L'approche axée sur les dépenses/le budget a été utilisée lorsque des informations détaillées sur les prix et les quantités n'étaient pas disponibles. Dans ce cas, l'équipe a utilisé des estimations agrégées du coût d'une activité.

L'équipe de recherche s'est concentrée sur les activités hors budget et non sur les activités financées par des fonds inscrits au budget. Les fonds inscrits au budget sont destinés aux salaires et aux indemnités du personnel du gouvernement, aux coûts opérationnels et aux coûts d'infrastructure pour les activités prévues dans le plan des ministères et sont financés par le gouvernement, tandis que les fonds hors budget proviennent des budgets de donateurs, tels que le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF).

#### Étapes

- 1) Chaque activité a été classée en fonction de son statut de financement, plus précisément :
  - a. Déjà financée dans le cadre du plan de travail du ministère concerné.
  - b. Déjà financée, mais exige des fonds supplémentaires pour pouvoir l'étendre.
  - c. Mise en œuvre sur le terrain nécessitant un financement.
  - d. Facilitation/gestion/travail politique avec des besoins en financement supplémentaires.
  - e. Aucune ressource supplémentaire nécessaire, car le financement figure dans un autre budget.
- 2) Les données recueillies sur les dépenses/le budget et/ou les coûts unitaires des activités proviennent de sources gouvernementales et non gouvernementales variées : ministères et agences gouvernementales, UNICEF, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Programme alimentaire mondial (PAM), Organisation mondiale de la Santé (OMS), Union européenne (UE), Agence américaine pour le développement international (USAID) et organisations non gouvernementales.



## ÉTUDE DE CAS DE PAYS (suite)

### Estimation des coûts de mise en œuvre du Plan stratégique afghan

- 3) Concernant les activités dont le coût unitaire par bénéficiaire est connu, ce coût unitaire a été multiplié par le nombre de bénéficiaires de l'activité concernée et ce calcul a été répété pour chaque activité.
- 4) Pour les activités classées comme relevant de la facilitation/gestion/politique et exigeant un financement complémentaire, l'équipe a estimé le coût agrégé d'embauche du ou de la consultant(e) chargé(e) de mener l'activité.
- 5) Pour les autres activités dont le coût par bénéficiaire n'était pas précisé, un montant agrégé a été utilisé.
- 6) Les coûts des activités ont été additionnés pour connaître le coût total à financer hors budget : coûts des activités non financées, coût par objectif stratégique et coût par résultat, sans oublier les coûts ventilés entre les activités spécifiques à la nutrition et les activités sensibles à la nutrition.

Les éléments prévus inscrits au budget, dont les ressources humaines, et d'autres coûts opérationnels et partagés, tels que les infrastructures, ne sont pas inclus. *Remarque : Il serait utile de recueillir ces informations afin de progresser dans l'exercice de chiffrage et de l'améliorer.*

#### Collecte des données

Les parties prenantes ont été sollicitées et des réunions bilatérales organisées avec les ministères et partenaires concernés afin d'estimer les besoins en ressources de chaque activité. L'équipe nationale de recherche a travaillé avec les ministères et les partenaires pour recueillir les informations nécessaires – en particulier, pour revoir les informations budgétaires existantes afin de déterminer le coût des composantes des activités, les activités qui étaient déjà financées et celles qui étaient incluses dans leurs plans de travail, dans le cadre des budgets habituels.

#### Résultats

Le coût total non inscrit au budget des activités figurant dans le plan stratégique est estimé à 882,4 millions de dollars US, dont 88,5 millions, soit 11 %, sont déjà engagés. Quelque 37 % des coûts sont consacrés aux interventions spécifiques à la nutrition, tandis que 63 % sont alloués aux interventions sensibles à la nutrition. Dans le cas des interventions spécifiques à la nutrition, la majeure partie des coûts sont déjà financés, mais il convient de les étendre dans d'autres régions du pays.

En ce qui concerne les interventions sensibles à la nutrition, la plupart des coûts relèvent de la mise en œuvre sur le terrain.

Plusieurs scénarios ont également été envisagés : Si la couverture du soutien d'urgence pour la nutrition chez les enfants de moins de 5 ans venait à fluctuer de 50 % à la hausse ou à la baisse, le coût total de l'AFSeN-A oscillerait alors entre 766 millions et 999 millions de dollars US, soit plus ou moins 13,2 %. De la même manière, si la couverture de l'expansion des régimes de protection sociale venait à fluctuer de 50 %, les coûts totaux oscilleraient alors entre 811 millions et 955 millions de dollars US, soit plus ou moins 8,1 %.

#### Discussion

Lors de la collecte des données, l'équipe de recherche a constaté que les ministères pouvaient facilement obtenir des informations sur les activités déjà planifiées et inscrites dans leurs plans annuels. L'évaluation du coût des interventions sensibles à la nutrition représentait un plus grand défi, car les ministères ne disposent d'aucune expérience de la mise en œuvre de telles interventions.

En raison du manque d'informations sur de nombreuses interventions, les ministères n'étaient généralement pas en mesure de fournir des détails sur les composantes, telles que les prix et les quantités, requises pour les interventions.



## ÉTUDE DE CAS DE PAYS (suite)

### Estimation des coûts de mise en œuvre du Plan stratégique afghan

Au lieu de cela, ils n'ont fourni qu'une estimation globale des coûts pour un grand nombre de ces activités.

#### Recommandations

Étant donné que les activités nutritionnelles sont multisectorielles et qu'elles ne bénéficient pas d'une allocation du secteur public, il est important de renforcer les capacités afin de pouvoir définir des budgets et faire un suivi des financements destinés à la nutrition, ainsi qu'un mécanisme de suivi du processus. Le chiffrage a permis d'identifier les lacunes et les besoins en matière d'informations. Au fur et à mesure que de nouvelles données sont disponibles pour combler ces lacunes, il convient de mettre à jour les rapports et le budget pendant la phase de lancement. Un examen des dépenses devrait être effectué après cette phase de démarrage. Enfin, il convient de préparer des messages de plaidoyer pour le financement du plan.

#### Suggestions de messages de plaidoyer

Des messages clés de plaidoyer peuvent être formulés pour convaincre les responsables politiques et les donateurs d'agir, persuader et motiver d'autres et les informer des mérites des activités nutritionnelles. Les éléments d'information utilisés dans les débats-rencontres, tels que des présentations, des notes de synthèse, des communiqués de presse et des clips sonores, doivent utiliser une terminologie non technique et des faits et chiffres, y compris des informations sur :

- > La situation nutritionnelle (causes et déterminants, indirects et fondamentaux) et les tendances.
- > Les conséquences socioéconomiques de la malnutrition aux niveaux des individus, des communautés et du pays (pauvreté, conflits), en chiffres totaux (% de perte du PIB, perte économique totale).
- > Les réussites et les exemples dont on peut tirer des enseignements (par exemple, le Bangladesh et le Pérou).
- > Gains potentiels pour l'Afghanistan si la malnutrition reculait (ce que cela coûterait, le taux de rendement ou le gain de l'investissement).

## ÉTUDE DE CAS DE PAYS

### Estimation des coûts et du budget du plan multisectoriel de nutrition du Togo

La nouvelle politique multisectorielle et le nouveau plan stratégique de nutrition au Togo (Plan Stratégique National Multisectoriel de Nutrition, ou PNSMN) ont tous deux été approuvés en juin 2019. Pour la première fois au Togo, le plan stratégique incorporait tous les secteurs identifiés comme ayant un impact sur la nutrition, ainsi que des lignes budgétaires réservées à la nutrition. L'objectif général du plan est de promouvoir un cadre propice à l'amélioration du statut nutritionnel de la population togolaise.

Le groupe technique du Togo, avec l'appui du point focal de l'OMS et de MQSUN+, a utilisé un outil Excel pour estimer les coûts des activités du PNSMN et calculer les écarts financiers. L'équipe s'est rapprochée de chaque groupe sectoriel pour obtenir des détails de chaque activité essentielle contribuant aux résultats attendus, tels qu'ils apparaissent dans le cadre logique. L'équipe a également collecté les coûts unitaires et toutes les autres informations essentielles au processus de budgétisation.

La méthodologie utilisée pour l'estimation des coûts a permis d'identifier le nombre de bénéficiaires ciblés par activité, ainsi que le pourcentage de couverture à atteindre pour connaître le nombre de bénéficiaires touchés par chaque activité. Le nombre de bénéficiaires et les détails de la mise en œuvre de chaque activité ont permis d'établir les coûts par activité. Pour chaque intervention ou activité essentielle, les données ont été saisies dans l'outil de budgétisation, les formules et les liens ont fait l'objet d'un contrôle de qualité et des tableaux récapitulatifs des coûts ont pu être générés.

L'analyse des écarts financiers a permis d'estimer les contributions des différents partenaires, dont l'État togolais, nécessaires au financement du plan. L'étape de recueil des données comprenait la conception d'une fiche de collecte respectant la nomenclature du plan stratégique. Cette fiche a été envoyée aux partenaires financiers qui soutiennent les domaines couverts par le plan. Une comparaison des contributions prévues par objectif stratégique avec les coûts globaux du plan a conduit à l'analyse des écarts financiers, utile pour la mobilisation stratégique des ressources.

En mars 2020, la Task force pour le renforcement de la nutrition a approuvé le PNSMN chiffré. Dans l'ensemble, on estime que 56 % du financement du PNSMN pourrait être atteint. Au cours de la phase de chiffrage, les parties prenantes nationales ont reconnu que le fait de séparer le chiffrage des interventions selon qu'elles sont spécifiques ou sensibles à la nutrition était stratégiquement important. En effet, l'État investit beaucoup plus dans des interventions sensibles à la nutrition, l'agriculture étant un secteur prioritaire pour le pays. Après avoir ajouté cette dimension, l'estimation des coûts a permis de déterminer que 21 % des activités du plan sont sensibles à la nutrition et 79 % spécifiques à la nutrition ; cependant, 68 % des activités sensibles à la nutrition seront financées par le gouvernement, contre moins de 1 % des activités spécifiques à la nutrition.

Les exercices de chiffrage peuvent être réalisés en partant de zéro ou en utilisant les outils de chiffrage disponibles. Le [tableau 1](#) présente les divers outils pouvant servir à la planification stratégique, au chiffrage et, dans certains cas, à la budgétisation et au suivi. Certains de ces outils sont utilisés à l'échelle mondiale pour la planification et la hiérarchisation de haut niveau d'interventions multiples ; toutefois, il se peut qu'ils contiennent des informations, des méthodes ou des données qui peuvent être utiles à l'échelon national. Il est important de noter que nombre de ces outils nécessitent une formation avant d'être utilisés, et que les données par défaut peuvent être obsolètes et doivent être revues et mises à jour par les utilisateurs afin d'en améliorer la précision et l'applicabilité au contexte du pays.

Tableau 1. Outils pour la planification et le chiffrage d'une composante nutritionnelle.

Outil	Description	Portée	Approche du chiffrage	Éléments à prendre en compte
<b>Planification stratégique et outils de hiérarchisation</b>				
<a href="#">L'outil Lives Saved Tool (LiST)</a>	Outil logiciel qui évalue les ressources humaines et financières nécessaires à la prestation d'un ensemble de services et capable d'évaluer des scénarios d'intervention en fonction de leur impact sur la mortalité et la morbidité maternelles et infantiles et du coût associé à la prestation de cet ensemble de services.	Comprend plus de 70 interventions liées à la santé et à la nutrition de la mère, du nouveau-né et de l'enfant ; mis à jour en vue d'une utilisation accrue par la communauté du domaine de la nutrition ; inclut le retard de croissance, l'émaciation et d'autres résultats spécifiques liés à la nutrition (insuffisance pondérale à la naissance et anémie maternelle).	Approche axée sur les composantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avant tout un outil d'impact pour la planification, l'évaluation et le plaidoyer.</li> <li>• Inclut des interventions à fort impact.</li> <li>• Est lié à OneHealth.</li> </ul>
<a href="#">Outil « OneHealth » de l'Organisation mondiale de la Santé</a>	Outil logiciel destiné aux planificateurs gouvernementaux et permettant de déterminer les coûts financiers associés aux activités et aux cibles décrites dans un plan sanitaire particulier et d'évaluer l'impact sanitaire prévu.	Inclut la santé reproductive, la santé de la mère, du nouveau-né et de l'enfant ; la vaccination ; le paludisme ; la tuberculose ; le VIH/sida ; la nutrition ; et WASH.	Approche axée sur les composantes qui multiplie les quantités par les prix.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclut la planification à l'échelle du secteur, dont l'analyse des scénarios et goulots d'étranglement, le chiffrage des programmes, l'analyse des impacts sanitaires, la budgétisation et le financement des stratégies.</li> <li>• Est lié aux cibles sanitaires.</li> <li>• Est lié à des modèles d'impact (dont LiST).</li> <li>• N'inclut pas les interventions qui ne relèvent pas du secteur de la santé.</li> </ul>
<a href="#">Outil d'évaluation de l'impact de l'équité du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)</a>	Une plateforme d'analyse en ligne gratuite qui aide les décideurs à élaborer des stratégies équitables pour améliorer la santé et la nutrition des enfants et des femmes les plus vulnérables.	Inclut des interventions à fort impact dans le domaine de la nutrition, de la santé reproductive et de la santé de la mère, du nouveau-né, du jeune enfant et des adolescents.	Chiffrage incrémentiel fondé sur la « budgétisation marginale des goulots d'étranglement ».	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilise la prise en compte intégrée des inégalités.</li> <li>• Est lié aux outils LiST et OneHealth.</li> <li>• Propose une approche du chiffrage qui est moins visible.</li> </ul>
<a href="#">Budgétisation marginale des goulets d'étranglement</a>	Un outil de planification et de budgétisation axé sur les résultats permettant d'identifier les contraintes de	Conçu à l'origine pour la santé de la mère, du nouveau-né et de l'enfant, mais inclut 3 interventions nutritionnelles.	S/O	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisé par l'Outil d'évaluation de l'impact de l'équité de l'UNICEF et la Banque mondiale.</li> </ul>

Outil	Description	Portée	Approche du chiffrage	Éléments à prendre en compte
	mise en œuvre et d'estimer les coûts marginaux pour les surmonter.			<ul style="list-style-type: none"> <li>Propose une approche du chiffrage qui est moins visible.</li> </ul>
<a href="#">Optima Nutrition</a>	Un outil quantitatif destiné aux gouvernements, qui les aide à répartir les budgets actuels ou projetés entre les différents programmes de nutrition.	Comprend des programmes de supplémentation en vitamines, des programmes d'éducation sur l'alimentation du nourrisson et du jeune enfant, le traitement de la malnutrition aiguë sévère, le traitement et la prévention des diarrhées, la fortification alimentaire, WASH, des services de planification familiale et des interventions de prévention du paludisme.	Les coûts opérationnel la prestation de services, à la couverture parmi les populations ciblées et à l'impact sur les résultats comportementaux, cliniques et épidémiologiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inclut l'optimisation<sup>1</sup>.</li> <li>Comporte un cadre sous-jacent fondé sur l'outil LiST.</li> <li>Axe les résultats sur le retard de croissance et la mortalité des enfants de moins de 5 ans.</li> </ul>
<a href="#">MINIMOD (Micronutrient Intervention Modeling)</a>	Un outil de planification et de gestion d'interventions rentables sur les micronutriments dans les pays en développement.	Inclut les carences en micronutriments.	Chiffrage en fonction des activités.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inclut l'optimisation.</li> <li>Assure une couverture effective des interventions.</li> <li>Permet de calculer les décès évités chez les enfants.</li> </ul>
<b>Outils de préparation au chiffrage</b>				
<a href="#">Outil d'évaluation de l'état de préparation des coûts des initiatives liées à la nutrition de MQSUN+</a>	Un modèle au format Excel et des conseils connexes permettant de déterminer si les PSMN nationaux comportent les informations et les précisions nécessaires au chiffrage.	Inclut les CCR et PSMN des pays.	S/O	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exige qu'un CCR ou un PSMN soit déjà en place.</li> <li>Fondé sur Excel et facile à utiliser.</li> <li>Fournit des exemples concrets.</li> </ul>
<b>Outils de chiffrage</b>				
<a href="#">Outil de chiffrage de la prise en charge communautaire de la malnutrition aiguë (PCMA) proposé par le</a>	Un outil au format Excel permettant d'évaluer les coûts de création, de maintien et/ou d'expansion des services destinés à la PCMA aux niveaux national, infranational et des districts.	Inclut des interventions de PCMA chez les enfants.	Chiffrage en fonction des activités.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examine un type particulier d'intervention (PCMA) sans toucher à l'impact, la rentabilité ou l'optimisation.</li> </ul>

<sup>1</sup> On entend par optimisation la « programmation mathématique » dans laquelle les coûts et la rentabilité de toutes les interventions potentielles sont évalués dans les limites du budget ou d'autres contraintes systémiques, après quoi les options les plus appropriées peuvent être sélectionnées.

Outil	Description	Portée	Approche du chiffrage	Éléments à prendre en compte
<a href="#">projet d'Assistance technique en matière d'alimentation et de nutrition (FANTA)</a>				
<a href="#">Outil de planification et de chiffrage de l'Approche Évaluation, Conseil et Soutien nutritionnels (NACS) du projet FANTA</a>	Un outil au format Excel destiné à aider les responsables politiques ainsi que les responsables de programmes et de mise en œuvre à planifier la conception, le financement, et la gestion de l'approche NACS aux niveaux national et infranational.	Inclut des interventions prioritaires en faveur de la nutrition.	Chiffrage en fonction des activités.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examine un type particulier d'intervention (NACSA) sans toucher à l'impact, la rentabilité ou l'optimisation.</li> </ul>
<a href="#">Outil de planification financière de l'alimentation du nourrisson et du jeune enfant proposé par l'Initiative mondiale de l'évaluation des coûts liés à l'allaitement (World Breastfeeding Costing Initiative)</a>	Un outil au format Excel permettant d'estimer le coût de l'allaitement exclusif.	Inclut l'allaitement exclusif.	« Approche centrée sur l'expérience du programme »	<ul style="list-style-type: none"> <li>N'inclut pas les données par défaut, les impacts, la rentabilité ou l'optimisation.</li> </ul>

Source : MQSUN+. *Approches adoptées par les pays SUN pour le chiffrage et le suivi financier de la nutrition*. Washington, DC : MQSUN+ ; 2020 : 4–5. Disponible sur le site : <https://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2020/06/Approches-adopt%C3%A9es-par-les-pays-SUN-pour-le-chiffrage-et-le-suivi-financier-de-la-nutrition-Brief.pdf#page=4>.

Abréviations : PCMA : prise en charge communautaire de la malnutrition aiguë ; MQSUN+ : Maximiser la qualité du renforcement de la nutrition [Plus] ; NACS : approche Évaluation, conseil et soutien nutritionnels ; WASH : eau, assainissement et hygiène.

## 4.3 Conduite d'une analyse des écarts financiers

Il est important d'identifier l'écart entre les montants de financement engagés, alloués et planifiés et ce qui est nécessaire pour mettre en œuvre l'ensemble des activités décrites dans le PSMN/CCR pour hiérarchiser ces activités, ainsi qu'à des fins de plaidoyer et de mobilisation des ressources. On désigne cette évaluation par « analyse des écarts financiers ». Elle peut être réalisée à n'importe quel stade du cycle de planification et de mise en œuvre – à condition qu'un exercice de chiffrage complet du CCR ou du PSMN ait été réalisé – mais il pourrait être utile de l'avoir avant un nouveau cycle budgétaire afin d'influencer le processus de budgétisation.

Différentes catégories de fonds sont en jeu lors de la réalisation d'une analyse des écarts financiers. Les fonds prévus sont ceux qui sont en préparation ou en passe de l'être, mais dont l'obtention n'est pas certaine. Les fonds engagés sont les montants disponibles qui ont été réservés ou affectés à une activité prévue ou à un poste budgétaire pour des dépenses ultérieures. Les fonds alloués sont ceux qui ont été décaissés sur des comptes pour des activités ou des postes budgétaires précis.

L'analyse des écarts financiers identifie les fonds gouvernementaux et les autres financements de partenaires ou de donateurs qui ont été planifiés, engagés ou alloués. Elle soustrait ensuite ces fonds du coût total de toutes les activités du PSMN/CCR, mises en œuvre à l'échelle pour chaque année du plan. Il en résulte une estimation du montant encore nécessaire pour financer entièrement le plan – ou les « écarts financiers ». Il est également utile de repérer les sources de financement du gouvernement et des donateurs selon les différents échelons administratifs, par exemple aux niveaux national et infranational, en particulier dans les situations où les financements ne sont pas toujours acheminés du niveau central à un niveau décentralisé.

Même si ce n'est pas toujours le cas, l'idéal serait que l'exercice de chiffrage présente le financement prévu, engagé et affecté pour les activités du PSMN/CCR, que l'on peut ensuite comparer aux coûts totaux pour évaluer les écarts ou les lacunes. Si l'exercice de chiffrage n'inclut pas cette information, l'analyse des écarts financiers peut intervenir à un autre moment, par exemple lors d'un exercice d'analyse budgétaire. Les informations relatives aux fonds engagés, affectés et prévus peuvent être collectées à partir des budgets du gouvernement et des partenaires et par l'intermédiaire de consultations ou d'ateliers avec les parties prenantes.

L'analyse des écarts financiers est utile pour assurer la redevabilité des bailleurs de fonds, qu'il s'agisse de l'État ou de donateurs, et de veiller à ce qu'ils respectent leurs engagements. Il s'agit également d'un outil efficace pour la mobilisation des ressources (voir **l'étude de cas sur le Burundi** ci-dessous). En comprenant quelles activités du PSMN/CCR sont financées et lesquelles sont sous-financées, des messages de plaidoyer ciblés peuvent être formulés à l'intention des différentes parties prenantes dans le but d'accroître leur soutien financier aux interventions nutritionnelles dans leur domaine de compétence ou d'intérêt principal.



L'outil d'analyse des écarts financiers de MQSUN<sup>+</sup> aide les pays à évaluer l'écart entre le financement prévu, engagé et affecté pour la nutrition et le coût total du CCR ou du MSNP. Il permet d'évaluer l'écart pour chaque objectif stratégique et pour chaque année du plan et comprend une analyse comparant les fonds accordés aux initiatives spécifiques à la nutrition et ceux destinés aux initiatives sensibles à la nutrition.



## ÉTUDE DE CAS DE PAYS

### Analyse des écarts financiers du plan stratégique multisectoriel de sécurité alimentaire et nutrition du Burundi – une synthèse du processus, les résultats et une analyse

Le gouvernement de la République du Burundi a rejoint le Mouvement SUN en 2013 en s'engageant à améliorer la situation nutritionnelle de toutes les personnes vulnérables et, en 2014, il a mis en place la Plateforme multisectorielle pour la sécurité alimentaire et la nutrition. Après l'expiration de son premier plan stratégique (2014–2017), le Plan stratégique multisectoriel 2019–2023 a été rédigé dans le but de contribuer à l'amélioration du statut nutritionnel de la population burundaise en améliorant de manière significative et équitable la sécurité alimentaire et la nutrition.

Afin de mobiliser les ressources nécessaires à la mise en œuvre du nouveau Plan stratégique, l'équipe burundaise chargée de la nutrition a mené une analyse des écarts financiers. Le coût total du plan avait été précédemment établi à 810 943 482 412 francs burundais, soit 450 524 157 dollars américains (sans compter les ressources humaines du gouvernement et l'amortissement des installations), et l'analyse des écarts devait donc établir le montant des fonds engagés, puis déterminer les écarts entre les fonds disponibles et le montant nécessaire pour financer le budget total. L'analyse comprenait un examen des données de tous les ministères et de toutes les organisations (internationales, privées, publiques, etc.) qui contribuent au financement de la lutte contre la malnutrition au Burundi, par le biais d'une fiche de collecte de données.

Malgré les engagements forts du gouvernement burundais et des partenaires techniques et financiers, il a été constaté à travers cette analyse des écarts financiers qu'une grande partie du Plan stratégique pour la nutrition n'a pas trouvé de financement. Le montant total du déficit financier a été estimé à 356 421 428 197 francs burundais, soit 44 % du coût total du plan. Les contributions ou engagements des partenaires ont été estimé(e)s à 38 % du budget total, tandis que les contributions gouvernementales représentaient 18 % du total. Cette analyse est utilisée afin de mobiliser des ressources, en particulier pour les objectifs stratégiques les plus sous-financés, à savoir le renforcement de la protection sociale pour les populations vulnérables et une disponibilité accrue d'aliments diversifiés à haute valeur nutritive. Cette analyse, associée à un mécanisme de suivi financier solide, permettra d'accroître les financements et de veiller à ce que les partenaires respectent leurs engagements en matière de contributions.

## 4.4 Conduite d'une analyse du budget pour la nutrition

Les chiffrages détaillés permettent aux gouvernements de mener à bien le processus de budgétisation, de manière précise et approfondie. Tout suivi des investissements liés à la nutrition démarre par une analyse budgétaire. Si elle est effectuée régulièrement, elle devient un suivi budgétaire, que l'on peut considérer comme une forme de suivi financier (voir la section 4.5 pour plus de détails).

L'analyse budgétaire consiste à compiler les données budgétaires pertinentes et à comparer les allocations budgétaires (et les dépenses, lorsqu'elles sont disponibles) d'une année à l'autre et d'un secteur à l'autre, notamment la santé, l'éducation, l'agriculture, la protection sociale et WASH. L'étendue de l'analyse dépend du niveau de détails de la présentation des données budgétaires. Dans certains pays par exemple, les données budgétaires sont limitées aux principales classifications économiques de chaque service – y compris les frais de personnel, les frais généraux et les coûts en capital au sein de chaque département – alors que d'autres pays fournissent des données budgétaires détaillées par programme ou activité au sein de chaque département.

La planification d'une analyse budgétaire d'une activité de nutrition doit s'appuyer sur la [plateforme multi-acteurs pour la nutrition](#) existante en vue de définir ce qu'il faut inclure dans l'analyse budgétaire et le lien qu'il est possible d'établir avec les documents de planification nationale tels que le PSMN ou le CCR. Il est également utile d'impliquer dès le début les équipes techniques chargées de la nutrition et le personnel technique responsable de la planification dans le processus et, dans certains cas, d'obtenir un soutien extérieur. Les secteurs et programmes éventuellement inclus dépendent en grande partie de la portée et des buts définis dans l'analyse budgétaire propre à chaque pays.

Lors de la planification de l'analyse budgétaire, il est important d'être réaliste et de planifier la collecte et l'analyse des données en fonction d'événements pertinents, lorsque les données peuvent être présentées et utilisées par les décideurs pour influencer sur les décisions en matière d'affectation de fonds et de dépenses. L'identification des lacunes et des stratégies de mobilisation des ressources n'est possible que lorsque les PSMN sont chiffrés et que les examens des fonds décaissés sont compris de manière cohérente parallèlement à l'analyse des fonds disponibles.

Les sources de données peuvent inclure les affectations et les dépenses qui sont indiquées dans les documents financiers officiels du gouvernement – on dit qu'elles sont « inscrites au budget » – et peuvent également contenir des données financières « hors budget », qui sont des allocations ou des dépenses non suivies dans les documents financiers du gouvernement. Lorsque cela est possible et selon les disponibilités, les budgets infranationaux peuvent également être regroupés et examinés.

Il existe une variété de guides et d'outils disponibles pour aider à l'analyse des budgets nationaux et infranationaux dans le cadre des PSMN. Deux approches communes pour la réalisation d'une budgétisation de la nutrition ont été élaborées par le Mouvement SUN et le projet d'USAID de Renforcement des partenariats, des résultats et des innovations en matière de nutrition dans le monde (SPRING).

L'analyse budgétaire associée à la nutrition du Mouvement SUN a évolué rapidement pendant plusieurs années, en intégrant les retours et les commentaires de nombreuses parties prenantes,

ainsi que l'expérience de plus de 50 pays. Les orientations actualisées du Mouvement SUN pour 2020 et ses orientations supplémentaires pour l'analyse budgétaire présentent la manière dont les pays peuvent faire une utilisation innovante et audacieuse de la méthode d'analyse budgétaire du SUN éprouvée et documentée, afin de concevoir des systèmes nationaux de suivi financier de la nutrition, tant à l'échelon national qu'infranational, selon les besoins.



**Le document du SUN intitulé Analyse budgétaire pour la nutrition : note d'orientation pour les pays**, qui est publié chaque année, présente la méthodologie et les principales étapes de l'approche : 1) identification des rubriques budgétaires ; 2) catégorisation des rubriques budgétaires ; et 3) analyse des rubriques budgétaires. Les orientations du SUN soulignent l'importance de définir le but et les objectifs de l'analyse lors des étapes de pré-planification et précise également les acteurs qui devraient être impliqués dans le processus.



**Les consignes supplémentaires de MQSUN<sup>+</sup> pour l'analyse budgétaire SUN : mise à jour des consignes pour les pays** s'inspirent du document du SUN *Analyse budgétaire pour la nutrition : note d'orientation pour les pays*, mentionné plus haut, et proposent une mise à jour du contenu dans les annexes de ce document. Elles proposent des orientations claires supplémentaires aux pays pour la réalisation d'une analyse budgétaire.

Depuis le lancement de la méthodologie d'analyse budgétaire du Mouvement SUN en 2014, de nombreux pays SUN ont affiné et adapté la méthode d'analyse budgétaire à leur contexte et utilisent régulièrement les orientations pour faire un suivi des financements qu'ils consacrent à la nutrition. Tout en reconnaissant les limites de l'analyse budgétaire SUN par rapport à d'autres méthodologies plus détaillées (par exemple, voir les examens des dépenses publiques et les enquêtes de suivi des dépenses publiques dans **tableau 2**), [cette méthode s'est avérée aider les pays à avancer de manière pragmatique et contribue à garantir que le suivi des finances liées à la nutrition constitue une priorité pour les planificateurs de la nutrition.](#)

En 2015, SPRING a publié la première édition d'un *Guide d'utilisation de l'outil d'analyse budgétaire de la nutrition*, actualisée en 2018 sous la forme d'une seconde édition<sup>2</sup>. L'approche est similaire à celle du Mouvement SUN, mais elle prévoit des phases et des étapes légèrement différentes.

<sup>2</sup> SPRING. *User's Guide to the Nutrition Budget Analysis Tool* (Guide d'utilisation de l'outil d'analyse budgétaire de la nutrition). 2<sup>e</sup> éd. Arlington, VA : Projet SPRING ; 2018. Disponible à l'adresse : [https://www.spring-nutrition.org/sites/default/files/publications/series/nutrition\\_budget\\_analysis\\_guide\\_2nd\\_ed.pdf](https://www.spring-nutrition.org/sites/default/files/publications/series/nutrition_budget_analysis_guide_2nd_ed.pdf).



**Le Guide d'utilisation de l'outil d'analyse budgétaire de la nutrition de SPRING** propose des conseils pour entreprendre une analyse budgétaire à l'aide d'un outil Excel d'analyse budgétaire. Ce *guide d'utilisateur* présente une démarche de suivi des promesses de financement de la nutrition et recommande de constituer une équipe d'analyse budgétaire qui sera chargée de mener à bien cet exercice. Il comprend une liste de la terminologie associée au budget, un historique technique, une section sur le processus d'analyse budgétaire et un format qui guide le lecteur pas à pas à travers l'utilisation de l'outil créé dans Excel.

Quelles que soient les sources ou les méthodes utilisées pour l'analyse budgétaire, un certain nombre de leçons ont été apprises de l'expérience des pays qui ont entrepris ce processus. SPRING a résumé 6 enseignements clés à l'intention des pays lors de la conduite d'une analyse budgétaire :

## UTILISATION DES DONNÉES

Il y a [plusieurs façons] d'utiliser les données de l'analyse du budget et des dépenses liés à la nutrition [par exemple, pour le plaidoyer et la redevabilité] — l'utilisation des données doit correspondre aux besoins du pays.

## PROCESSUS

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

## ÉCHÉANCES

Il est important de savoir quand utiliser les résultats dans le cadre du processus, et cela devrait permettre de déterminer à quel moment recueillir les données.

## PARTIES PRENANTES

L'implication d'un ensemble de parties prenantes dans l'analyse budgétaire et dans la diffusion des résultats élargit les perspectives et augmente l'adhésion et l'utilisation des résultats.

## DIFFUSION CIBLÉE

Cibler la diffusion des résultats, en utilisant une terminologie et des données factuelles adaptées à chaque public concerné.

## SUIVI RÉGULIER

Envisager l'adoption de systèmes permettant de systématiser la surveillance et le suivi.

Source : Adapté de SPRING. *Putting Budget Data to Work for Nutrition* (Mettre les données budgétaires au service de la nutrition). Arlington, VA : Projet SPRING ; 2018 : 7. Disponible à l'adresse : [https://www.spring-nutrition.org/sites/default/files/publications/briefs/budget\\_data\\_nutrition\\_brief.pdf#page=9](https://www.spring-nutrition.org/sites/default/files/publications/briefs/budget_data_nutrition_brief.pdf#page=9).

L'approche de l'analyse budgétaire pour le suivi financier présente des avantages en matière de transparence, de limitation des coûts et de reproductibilité, mais elle peut également sacrifier la précision lorsque les budgets ne comportent pas suffisamment de détails pour identifier toutes les activités associées à la nutrition ou des informations sur les financements apportés par des

donateurs, qui peuvent représenter des proportions importantes du financement destiné à la nutrition. Il est important d'éviter les comparaisons entre les pays, car cela pourrait conduire à des interprétations erronées ; la valeur ajoutée réside dans la capacité à effectuer des comparaisons dans le temps au sein d'un pays donné.

## CONDUITE D'UNE ANALYSE BUDGÉTAIRE À L'ÉCHELON INFRANATIONAL

Les financements pour la nutrition à l'échelon infranational peuvent représenter une part importante des dépenses du gouvernement en faveur de la nutrition<sup>i</sup>. Le fait de restreindre un exercice de suivi financier au seul gouvernement fédéral risque d'entraîner une sous-estimation du montant total du financement pour la nutrition. En outre, les gouvernements infranationaux sont responsables de la prestation des services primaires liés à la nutrition. Même lorsque la proportion des dépenses infranationales reste faible, des montants importants peuvent être pertinents pour la nutrition. L'une des tendances dominantes observées dans de nombreux pays consiste à décentraliser davantage les pouvoirs de l'échelon national vers l'échelon infranational. De ce fait, pour mieux comprendre le financement de la nutrition, les pays devront de plus en plus se concentrer sur l'échelon infranational<sup>ii</sup>. L'**analyse budgétaire au niveau infranational** devrait donc être envisagée en fonction du contexte national.

Avant d'entreprendre le processus (potentiellement long) de suivi des budgets pour la nutrition à l'échelon infranational, il est important de définir le but ou l'objectif du suivi infranational, la manière dont les informations seront utilisées et le(s) processus qu'elles alimenteront. Deux défis principaux ont été identifiés en ce qui concerne le suivi du financement de la nutrition à l'échelon infranational. Premièrement, les coûts du suivi des budgets à l'échelon infranational pourraient être considérablement plus élevés, car il s'agirait de répéter souvent l'exercice mené de manière centralisée, autant de fois qu'il y a de services infranationaux. Le deuxième défi concerne les risques de double comptage, car les dépenses à l'échelon infranational seront souvent financées par des transferts centralisés. Une approche pragmatique consiste à commencer par porter un jugement réfléchi, dès le début de l'exercice de suivi financier, sur le pourcentage probable des dépenses liées à la nutrition qui apparaîtraient à l'échelon infranational, afin de décider si l'exercice sera instructif et s'il contribuera à la prise de décision.

Les méthodes et les outils de suivi des budgets consacrés à la nutrition à l'échelon infranational sont similaires à ceux utilisés à l'échelle nationale. Les méthodes du Mouvement SUN et de SPRING détaillées ci-dessus peuvent toutes deux être utilisées pour suivre les financements de la nutrition à l'échelle infranationale ; les différences résident dans les sources de données utilisées, le degré de granularité des données et les partenaires ou les parties prenantes impliqué(e)s dans l'exercice. MQSUN+ a effectué un [examen de l'analyse budgétaire au niveau infranational dans les pays SUN](#) et offre quelques conseils supplémentaires pour entreprendre l'exercice à l'échelon infranational.



**Les notes d'orientation de MQSUN+ sur l'analyse budgétaire au niveau infranational pour le renforcement de la nutrition** proposent aux pays une approche permettant d'autoévaluer le rôle des gouvernements infranationaux dans le financement de la nutrition. La première partie aborde 1) la structure et les processus de la décentralisation fiscale et de transfert des pouvoirs, 2) l'étendue du financement infranational en général et de la nutrition en particulier et 3) la disponibilité et la qualité des données. La deuxième partie décrit un ensemble d'approches analytiques pour le suivi des dépenses infranationales liées à la nutrition, fondées sur l'expérience des pays et reposant sur la méthodologie de suivi de la nutrition à l'échelon national.

## 4.5 Suivi des investissements financiers en faveur de la nutrition

Le suivi financier désigne le processus de collecte, d'analyse et de contrôle réguliers des ressources entrant et sortant d'un système. Il est essentiel de surveiller les financements consacrés à la nutrition, car l'examen régulier des données financières aide les décideurs à établir des priorités, planifier, suivre et évaluer la mise en œuvre de leurs PSMN et politiques nationales. Lorsque le suivi financier lié à la nutrition est mené de manière approfondie et cohérente, la contribution de ce travail se traduit par un financement accru et des dépenses efficaces pour la nutrition et peut avoir un impact important sur l'avancement des efforts visant à améliorer les résultats nutritionnels dans les pays où ils sont le plus attendus<sup>3</sup>.

### QU'EST-CE QUE LE SUIVI FINANCIER ?

« Le processus de collecte, d'analyse et de suivi réguliers des ressources entrant et sortant d'un système. »

Source : [Picanyo<sup>3</sup>, p. 5.](#)

Les deux principaux types de suivi financier de la nutrition sont :

- > **L'analyse du budget et des dépenses (ainsi que l'indique la section 4.4).** Il s'agit d'une approche qui évalue les allocations et les dépenses budgétaires (et parfois hors budget) du gouvernement consacrées à la nutrition (lorsque les données sont disponibles).
- > **Exercices de suivi et de contrôle des ressources/dépenses.** Ces exercices permettent d'assurer un contrôle continu et de faire un suivi des financements par l'intermédiaire des agents d'exécution concernés en fonction de produits spécifiques. Ils peuvent aider les gouvernements à comprendre l'efficacité et l'efficience des financements et peuvent être mesurés quantitativement dans le cadre d'un projet particulier ou qualitativement grâce aux commentaires des utilisateurs/du personnel.

Ainsi qu'il est mentionné ci-dessus, l'analyse budgétaire peut être considérée comme une forme de suivi financier lorsqu'elle est effectuée de manière régulière ; toutefois, il existe des méthodes et des outils de suivi plus détaillés qui peuvent être intégrés dans les systèmes gouvernementaux. Le suivi des ressources financières et des dépenses dépasse la simple analyse budgétaire, car il nécessite un suivi continu des financements destinés à la nutrition, la réalisation d'examens approfondis des dépenses et le suivi des fonds jusqu'au décaissement au niveau du responsable de l'exécution d'activités spécifiques. Cela nécessite généralement une collaboration intersectorielle importante avec les ministères en matière de financement, de redevabilité et de planification ; il est donc important d'établir des relations avec ces ministères dès le départ.

Le suivi financier fait partie intégrante de l'ensemble du cycle de planification, de mise en œuvre et de gestion budgétaire. Il s'agit d'un cycle itératif de collecte, d'examen et de suivi des ressources financières pour la nutrition tout au long de l'exercice comptable.

<sup>3</sup> Picanyol C. *Tracking Investments on Nutrition* (Suivi des investissements dans la nutrition). 2014. Disponible sur le site : <http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2013/02/140120-Tracking-Investments-on-Nutrition.pdf>.

Avant de démarrer le suivi des ressources financières, il convient de définir et de délimiter ce qui doit être suivi. Dans les pays disposant d'un PSMN/CCR chiffré, cela permettra de définir les priorités et les interventions en matière de nutrition dans le pays ainsi que les ressources nécessaires pour les mettre en œuvre et, ensemble, ces éléments constituent le fondement de ce qui doit être suivi financièrement. Si le pays ne dispose pas d'un PSMN ou d'un CCR (chiffré ou non), le suivi des fonds consacrés à la nutrition peut présenter des difficultés particulières, notamment la distinction claire entre les interventions spécifiques à la nutrition et celles qui sont sensibles à la nutrition et la comptabilisation des initiatives multisectorielles pour la nutrition, y compris celles qui dépassent les limites sectorielles traditionnelles (par exemple, la santé, l'éducation, WASH, l'agriculture et la protection sociale).



Un examen préliminaire des plans financiers et des flux d'actifs financiers du pays peut aider à identifier les méthodes de suivi financier qui seront adaptées au contexte particulier du pays concerné. Un examen du niveau de financement de la nutrition aux échelons national et infranational, ainsi que par l'intermédiaire des ministères sectoriels, peut également aider à concentrer le champ d'application sur ceux qui disposent des budgets pour la nutrition les plus importants et des programmes de nutrition les plus vastes.

Une fois que les limites des interventions nutritionnelles ont été définies, les étapes suivantes dépendront de la méthodologie ou de l'outil que le pays choisira d'utiliser.

Dans les deux principaux domaines de l'analyse budgétaire et du suivi des ressources/dépenses, plusieurs outils ou méthodes ont été conçu(e)s en soutien au suivi financier, qui sont spécifiquement adaptés à la nutrition ou dont certaines composantes sont axées la nutrition. Ces outils, mis en évidence dans le **Tableau 2**, varient en termes de couverture, de fréquence de collecte des données, de durée et de ressources financières nécessaires pour les utiliser.

## EXEMPLE DE TABLEAU DE BORD D'UN PAYS POUR FAIRE LE SUIVI DES BUDGETS CONSACRÉS À LA NUTRITION : PÉROU

Au Pérou, le [Système intégré de gestion des informations financières](#) (Consulta Amigable), géré par le ministère de l'Économie et des Finances, est une plateforme d'information en libre accès qui permet à tout utilisateur de consulter, en temps réel, les informations économiques les plus complètes émanant du gouvernement national. Cette plateforme propose des rapports mensuels sur l'exécution financière de tous les programmes prévus au budget, y compris ceux qui concernent la nutrition. Il est possible de télécharger les données et de les désagréger par secteur, niveau gouvernemental, source, département, etc. Ce tableau de bord constitue un exemple d'outil transparent et utilisable qui permet aux acteurs du domaine de la nutrition de trouver, d'analyser et de comprendre le financement national de la nutrition.

Tableau 2. Outils de suivi financier pour la nutrition

Outil	Nutrition incluse/exclue	Fréquence de la collecte des données	Orientations pour les pays	Utilisation par les pays
Analyse du budget consacré à la nutrition	Allocations et dépenses du budget national, lorsque les données sont disponibles, réalisées par le ministère, le département, l'agence et à l'échelon infranational. La possibilité d'isoler les postes budgétaires pertinents en matière de nutrition dépend du degré de détails de la structure budgétaire, qui dépasse rarement l'échelon programmatique. Seul un petit nombre de pays permet actuellement d'isoler des postes budgétaires consacrés à la nutrition. L'analyse budgétaire est multisectorielle.	Elle est réalisée chaque année. Dans certains cas, elle peut être plus fréquente si la rédaction des rapports de mise en œuvre intervient trimestriellement ou semestriellement.	Vous trouverez des indications à ce sujet sur les liens suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Analyse budgétaire pour la nutrition : note d'orientation pour les pays.</a></li> <li>• <a href="#">SPRING Nutrition Budget Analysis Tool (Outil d'analyse budgétaire de la nutrition de SPRING).</a></li> <li>• <a href="#">Plaidoyer budgétaire pour la nutrition préparé par Action contre la faim, Save the Children et le Mouvement SUN.</a></li> </ul>	Plus de 50 pays en 2019
Examen des dépenses publiques en faveur de la nutrition	Généralement, les dépenses gouvernementales (pas les investissements privés) et, si possible, les investissements de sources extérieures (aide étrangère). Un examen des dépenses publiques définit ses propres limites de classification et peut donc couvrir des interventions multisectorielles, notamment pour la nutrition. Les examens des dépenses publiques permettent d'évaluer l'efficacité du financement (par exemple, planifié/réel, enjeux institutionnels).	Généralement conçue sous forme d'étude « ponctuelle », non institutionnalisée ou réalisée avec une certaine régularité.	Il n'existe aucun conseil particulier pour la nutrition. Des conseils généraux sont disponibles grâce aux <a href="#">outils d'examen des dépenses publiques de la Banque mondiale.</a>	Tanzanie (2011/12 ; 2017/18) ; Bangladesh (2018), Pakistan, Ouganda et Sri Lanka (2019, à venir) ; Éthiopie
Système des comptes de la santé	Dépenses publiques et privées consacrées à la nutrition ayant une finalité sanitaire, y compris celles de divers secteurs et sources externes. Dans la mesure du possible, il utilise les dépenses réelles (et non les allocations budgétaires ou les promesses de fonds). Les dépenses en nutrition sont axées sur les « carences nutritionnelles » lorsque des données sont disponibles à partir des dépenses de santé en fonction d'indicateurs de maladie et lorsqu'elles sont définies localement (par exemple, les agences responsables de la nutrition dans les dépenses par type d'institution).	À produire chaque année, dans la mesure du possible. Toutefois, le suivi détaillé des dépenses en nutrition couvrant celles qui sont liées à la santé peut être effectué moins régulièrement.	Les activités relevant de la nutrition dans le secteur de la santé sont abordées dans les <a href="#">Orientations sur la mise en œuvre du système des comptes de la santé.</a>	Les informations de la base de données sur les dépenses mondiales de santé concernant <a href="#">38 pays</a>
Outil de cartographie des ressources CHAI*	Conception qui couvre les dépenses de santé à partir du budget national et des ressources des donateurs, avec la possibilité d'importer des dépenses privées. Comprend les allocations budgétaires ainsi que les dépenses réelles. Les limites sont définies de manière vague et peuvent être	Conçu pour être mené régulièrement. Trois des 5 pays qui utilisent cet outil ont procédé à des itérations annuelles.	Aucune disponible.	Malawi, Rwanda, Liberia, Lesotho, Zimbabwe

Outil	Nutrition incluse/exclue	Fréquence de la collecte des données	Orientations pour les pays	Utilisation par les pays
* Initiative Clinton pour l'accès à la santé	adaptées pour aborder la nutrition dans le cadre de la santé, mais l'outil n'est pas pour autant multisectoriel.			
Enquêtes de suivi des dépenses publiques	Outil destiné aux unités publiques (et non publiques en cas de sous-traitance) qui sont impliquées dans la prestation de services. Les enquêtes de suivi des dépenses publiques dépendent largement des registres administratifs et comptables et, à ce titre, la possibilité d'isoler les dépenses de nutrition dépend de la mesure dans laquelle celles-ci sont isolées dans les unités administratives.	Généralement conçue sous forme d'étude « ponctuelle », non institutionnalisée ou réalisée avec une certaine régularité.	Il n'existe aucun conseil particulier pour la nutrition. Quelques conseils généraux sont proposés : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">World Bank PETS Guidebook</a> (Guide de la Banque mondiale sur les enquêtes de suivi des dépenses publiques)</li> <li>• <a href="#">USAID PETS Brief</a> (Note de synthèse d'USAID sur les enquêtes de suivi des dépenses publiques)</li> </ul>	<a href="#">29 pays dans le monde en 2009</a>

Source : MQSUN+. *Approches adoptées par les pays SUN pour le chiffrage et le suivi financier de la nutrition*. Washington, DC : MQSUN+ ; 2020 : 8. Disponible sur le site : <https://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2020/06/Approches-adopt%C3%A9es-par-les-pays-SUN-pour-le-chiffrage-et-le-suivi-financier-de-la-nutrition-Brief.pdf#page=8>.

Quel(le) que soit la méthode ou l'outil choisi, il est avantageux de mettre en place un système de suivi financier qui sera utilisé non pas une seule fois, mais de manière constante dans le temps. L'encadré suivant décrit les caractéristiques souhaitables d'un système de suivi financier.

## CARACTÉRISTIQUES SOUHAITÉES D'UN SYSTÈME DE SUIVI FINANCIER

**Exhaustivité** : Le système de suivi financier doit englober toutes les activités de tous les échelons gouvernementaux et les fonds extrabudgétaires, tels que les financements des donateurs, afin d'obtenir un aperçu complet des ressources et des dépenses du gouvernement. Il est également important que le système couvre à la fois les dépenses d'investissement et les dépenses récurrentes, telles que la maintenance, afin de s'assurer que les investissements et les services peuvent être maintenus.

**Ponctualité** : Les informations financières et non financières doivent être disponibles régulièrement et en temps utile, idéalement en fonction des cycles budgétaires, afin que les gouvernements aient accès à des informations pertinentes pour orienter leurs actions et que les législateurs disposent des informations nécessaires à la redevabilité de l'exécutif.

**Convivialité** : Les acteurs devraient avoir la possibilité d'utiliser le système et disposer des moyens nécessaires pour y parvenir. Cela comprend non seulement les capacités individuelles, telles que les connaissances et le « savoir-faire », mais aussi les capacités systémiques, telles que les règles et les dispositions relatives à l'engagement et la capacité à générer des informations pertinentes sur les indicateurs des intrants et des produits.

**Alignement et harmonisation** : L'alignement sur les structures existantes permet de rendre un système de suivi financier plus convivial et en augmente l'efficacité. Un système de suivi doit être en mesure de soutenir les structures gouvernementales et être en harmonie avec les efforts des donateurs. Il doit pouvoir améliorer la coordination, simplifier les procédures et partager les informations afin d'éviter les doubles emplois. Cela signifie également que, dans les cas où un outil donné est déjà utilisé pour faire un suivi global des ressources, il devrait être examiné en tant que mécanisme possible de suivi du financement de la nutrition.

**Appropriation** : Les personnes autorisées à utiliser le système et celles qui sont chargées de le superviser, y compris les donateurs, doivent se l'approprier. En conséquence, tous les ministères assument une responsabilité dans la mise en œuvre des interventions nutritionnelles, ainsi que les unités de prestation de services à l'échelon local, telles que les cliniques médicales, devront également se l'approprier.

**Mesures incitatives** : Les personnes doivent être encouragées à s'acquitter de leurs responsabilités. Des mécanismes d'établissement de rapports, tels qu'un système de suivi financier, doivent être employés pour garantir la responsabilité (par exemple, d'un ministère sectoriel à l'égard des locales, du gouvernement central vis-à-vis des ministères sectoriels, du Parlement vis-à-vis du gouvernement central, mutuellement entre les donateurs et les pays bénéficiaires). Si les incitations sont promues par le biais de sanctions et de récompenses, elles stimuleront grandement l'action.

Source : Adapté de Picanyol C. *Tracking Investments on Nutrition* [Suivi des investissements dans la nutrition]. 2014 : 26–27. Disponible à l'adresse : <https://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2013/02/140120-Tracking-Investments-on-Nutrition.pdf#page=26>.

## 4.6 Plaidoyer pour le budget consacré à la nutrition

Une étape essentielle pour assurer la réussite d'un PSMN/CCR consiste à collecter les ressources nécessaires, telles qu'identifiées dans les activités de chiffrage et de suivi financier, pour mettre en œuvre les activités conformément à l'échelle et la couverture proposées afin d'atteindre les objectifs fixés. Cela nécessite de mobiliser des ressources et des engagements pour accorder les acteurs avec le plan national.

Le plaidoyer et la communication du budget national consacré à la nutrition sont importants pour la mobilisation des ressources destinées à étendre les mesures nutritionnelles. Il s'agit d'un vaste processus nécessitant une approche multisectorielle et une diversité des parties prenantes, notamment des partenaires externes. La communication des données budgétaires et des besoins nutritionnels du pays, le plaidoyer en faveur d'un financement accru des actions de nutrition qui souffrent d'un manque de financement et la garantie d'une mobilisation continue des ressources sont des tâches qui peuvent être réalisées tout au long du cycle de planification et de mise en œuvre du PSMN/CCR, mais qui se concentrent principalement autour de la période de formulation du budget.

Les efforts de plaidoyer en faveur d'un budget consacré à la nutrition peuvent notamment se présenter comme suit :

- > Travailler avec les champions de la nutrition pour évaluer les plans nutritionnels du gouvernement et des donateurs ainsi que leurs budgets, afin de proposer des améliorations dans la description des postes budgétaires et ainsi faciliter le travail de suivi des dépenses budgétaires.
- > Travailler pour influencer les processus décisionnels nationaux, sectoriels et infranationaux intervenant lors de la budgétisation.
- > Soutenir des initiatives de plaidoyer efficaces tout au long de l'exercice comptable afin de faire pression et d'assurer un financement adéquat des actions pour la nutrition telles que décrites dans le(s) plan(s) national(aux).
- > Veiller à la redevabilité du gouvernement et des partenaires quant à leurs engagements financiers pour la nutrition.
- > Travailler avec les gouvernements pour améliorer la transparence et l'efficacité de la gestion des ressources financières pour la nutrition.

La société civile a joué un rôle important pour faire évoluer les priorités en matière de suivi financier et de plaidoyer budgétaire. En 2017, le Réseau de la société civile du Mouvement SUN a publié son propre guide, *Plaidoyer budgétaire pour la nutrition : manuel destiné aux acteurs de la société civile*.



**Le guide préparé par le Réseau de la société civile du Mouvement SUN « Plaidoyer budgétaire pour la nutrition : manuel destiné aux acteurs de la société civile »** permet de mieux comprendre le plaidoyer en faveur d'un budget nutritionnel ciblant les organisations de la société civile. Il fournit des conseils et des exemples sur la préparation, la mise en œuvre et le suivi du plaidoyer budgétaire, ainsi qu'une explication détaillée sur la manière d'élaborer une stratégie de plaidoyer budgétaire et sur les défis rencontrés par les pays lors de l'analyse des budgets consacrés à la nutrition.

permet de mieux comprendre le plaidoyer en faveur d'un budget nutritionnel ciblant les organisations de la société civile. Il fournit des conseils et des exemples sur la préparation, la mise en œuvre et le suivi du plaidoyer budgétaire, ainsi qu'une explication détaillée sur la manière d'élaborer une stratégie de plaidoyer budgétaire et sur les défis rencontrés par les pays lors de l'analyse des budgets consacrés à la nutrition.

Lorsqu'il existe un accès régulier à des données budgétaires précises et fiables concernant la nutrition, des messages de plaidoyer peuvent être préparés pour cibler les parties prenantes en vue d'actions de mobilisation des ressources et d'engagements accrus dans les domaines qui sont les plus nécessaires afin d'améliorer les résultats en matière de nutrition pour les populations vulnérables. Les besoins en informations varient selon le contexte national, mais les données, exercices et analyses décrits dans ce module sont particulièrement bien adaptés pour orienter et améliorer les activités de plaidoyer et de mobilisation des ressources des équipes nationales chargées de la nutrition et des parties prenantes concernées.

L'examen et la communication des plans chiffrés, la réalisation d'une analyse des écarts financiers et d'une analyse du budget du gouvernement sont donc des outils efficaces pour montrer ce qui est nécessaire et les sommes d'argent qui sont utilisées en vue de fournir des biens et des services liés à la nutrition. Ces informations montrent comment le gouvernement et, dans certains cas, les partenaires privilégient des stratégies et programmes différents grâce aux sommes d'argent engagées et affectées à diverses actions en faveur de la nutrition. Le montant des allocations définit l'intention du gouvernement (et des partenaires) de poursuivre une politique ou un objectif stratégique particulier<sup>4</sup>.

Il est important de disposer d'une stratégie de plaidoyer afin que la coordination puisse atteindre un ensemble d'objectifs de plaidoyer communs. Les étapes fondamentales pour élaborer une stratégie de plaidoyer budgétaire sont les suivantes :

<sup>4</sup> Bagnall-Oakeley H. *Follow the money: A quick intro to budget analysis* [article] (Où va l'argent ? Introduction rapide à l'analyse budgétaire). Site Internet de Save the Children. 2016. 24 août 2016  
<https://blogs.savethechildren.org.uk/2016/08/follow-the-money-a-quick-introduction-to-budget-analysis/>.



Source : Action contre la faim, Save de Children, SUN Sénégal. *Plaidoyer budgétaire pour la nutrition : manuel destiné aux acteurs de la société civile*. Paris : Action contre la faim ; 2017 : 27. Disponible à l'adresse : [https://www.actioncontrelafaim.org/wp-content/uploads/2017/11/EXE-BDef\\_MANUEL-NBA-vs-FR.pdf#page=27](https://www.actioncontrelafaim.org/wp-content/uploads/2017/11/EXE-BDef_MANUEL-NBA-vs-FR.pdf#page=27).

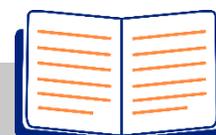
Consulter le [Module 6](#) pour un complément d'information sur l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer en faveur de la nutrition.



**La note d'orientation de MQSUN+ sur la Mobilisation de ressources pour le renforcement de la nutrition : outils de plaidoyer et ressources pour l'action nationale guidance note** met en évidence les principales étapes de plaidoyer et de communication dans ce processus de mobilisation des ressources et présente les outils et ressources correspondants pour aider les pays à mener un plaidoyer pour la mobilisation des ressources.

La communication et le plaidoyer liés au budget consacré à la nutrition sont des processus continus basés sur des données factuelles destinées à influencer les décideurs et les parties prenantes de manière à ce qu'ils agissent en vue de mobiliser des ressources pour améliorer les résultats en matière de nutrition dans le pays. Des messages de plaidoyer budgétaire pertinents, opportuns et ciblés et la communication avec les décideurs et les partenaires nationaux et internationaux peuvent accroître considérablement l'utilisation transparente et efficace des ressources pour les actions en faveur de la nutrition.

## Orientations supplémentaires pour le chiffrage et le financement de la nutrition



### Ressources

Creese A, Parker D, éd. *Analyse des coûts dans les programmes de soins de santé primaires : manuel de formation à l'usage des responsables de programmes*. Genève : OMS ; 1994.

<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/37848/9242544701.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Agence des États-Unis pour le développement international (USAID). *Nutrition Costing: Technical Guidance Brief* (Chiffrage de la nutrition : guide d'orientation technique). USAID : Washington, DC ; 2016.

[https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1864/Nutrition-Costing-USAID-Brief-508\\_0.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1864/Nutrition-Costing-USAID-Brief-508_0.pdf).

Secrétariat du Mouvement SUN (SMS). *Planning and Costing for the Acceleration of Actions for Nutrition: Experiences of Countries in the Movement for Scaling Up Nutrition* (Planification et chiffrage pour l'accélération des interventions en faveur de la nutrition : expériences des pays membres du Mouvement pour le renforcement de la nutrition). Genève : SMS ; 2014. <https://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2014/05/Final-Synthesis-Report.pdf>.

Save the Children. *Plaidoyer budgétaire dans le domaine de la santé : Guide pour les organisations de la société civile*. Londres : Save the Children ; 2012. Disponible à l'adresse [https://resourcecentre.savethechildren.net/node/13697/pdf/plaidoyer\\_budgetaire\\_dans\\_le\\_domaine\\_de\\_la\\_sante.pdf](https://resourcecentre.savethechildren.net/node/13697/pdf/plaidoyer_budgetaire_dans_le_domaine_de_la_sante.pdf).

MQSUN. *Planning and Costing to Accelerate Actions for Scaling Up Nutrition* (Planification et chiffrage pour l'accélération des interventions en faveur de la nutrition). Washington, DC : MQSUN ; 2014.

Document d'information O3 de MQSUN. Disponible à l'adresse : <http://docs.scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2015/06/150223-Summary-of-Synthesis-Report-MQSUN.pdf>.

Greenblott K. *Nutrition Modeling Tools for Advocacy, Decision-Making & Costing: A Workshop to Support Adoption & Utilization* (Outils de modélisation de la nutrition pour le plaidoyer, le processus décisionnel et le chiffrage : un atelier pour en soutenir l'adoption et l'utilisation). New York : The Sackler Institute for Nutrition Science ; 2017. <https://micronutrientforum.org/wp-content/uploads/2017/10/2017-04NutritionModelingTools-FinalReport.pdf>.

### Outil

SPRING. *Nutrition Workforce Mapping Toolkit* (Boîte à outils pour la cartographie des acteurs du domaine de la nutrition). Arlington, VA : SPRING ; 2014. Disponible à l'adresse : <https://www.spring-nutrition.org/publications/tools/nutrition-workforce-mapping-toolkit>.

Site Internet de Nutrition International. Page consacrée à l'outil de calcul de la rentabilité de la supplémentation en micronutriments multiples. Accessible à l'adresse : <https://www.nutritionintl.org/knowledge-centre/mms-cost-benefit-tool/>. Consultée le 2 novembre 2020.

### 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 préparée par Silvia Kauffmann, Tamsin Walters, Barb Koloshuk, Amanda Coile, Carrie Hemminger, Monica Kothari, Sandrine Fimbi 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.

