



PATH/Carib Nelson

# MODULE 6 : Préparation au lancement et à la mise en œuvre

Le présent module s'articule autour des quatre étapes et aspects clés, présentés en détail ci-dessous, s'accompagne d'outils optimisés et des ressources supplémentaires :

- 6.1 Planifier l'opérationnalisation
- 6.2 Créer une stratégie de développement des capacités pour la nutrition
- 6.3 Élaborer une matrice d'indicateurs nutritionnels
- 6.4 Mobiliser les ressources pour la nutrition

## Aperçu

À partir du moment où un pays dispose d'un plan multisectoriel de nutrition (PSMN)/Cadre commun de résultats (CCR) et qu'il est prêt à démarrer la mise en œuvre du plan, plusieurs actions de démarrage sont susceptibles devoir être entreprises avant le déploiement des activités pendant la phase de lancement, selon le contexte national et ce qui est déjà en place.

En fonction de la structure du PSMN/CCR et du degré de décentralisation dans le pays, il peut également être nécessaire d'élaborer des plans infranationaux basés sur le plan national global afin de définir clairement les priorités et d'orienter les actions à l'échelon infranational. La liste de vérification ci-dessous peut être utilisée afin d'aider à identifier les étapes les plus importantes pour la période de lancement dans un pays particulier, en fonction de ce qui est déjà en place et de ce que le pays peut et doit faire (les activités en gras font l'objet d'une réflexion plus poussée dans ce module, étant donné le degré d'expérience de MQSUN+ [Maximiser la qualité du renforcement de la nutrition [Plus]] dans ces domaines) :

- > **Planifier l'opérationnalisation (section 6.1)**, y compris l'établissement et le renforcement des structures de gouvernance et la planification décentralisée ou infranationale.
- > **Créer une stratégie de développement des capacités (section 6.2).**
- > **Planifier le plaidoyer (section 6.3).**
- > **Mobiliser des ressources nationales et internationales (section 6.4).**
- > Mise en place d'un système de gestion et de suivi financiers (voir [Module 4](#)).
- > Élaboration/renforcement d'un système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (voir [Module 5](#)).
- > Intégration des principes et des actions dans les documents de planification sectorielle.
- > Engagement dans une planification multisectorielle de la communication sur le changement social et comportemental.
- > Garantie que les directives et les protocoles de mise en œuvre sont adaptés à l'objectif visé<sup>1</sup>.
- > Assurance que les réglementations nécessaires sont en place, dont celles portant sur la sécurité alimentaire et l'enrichissement des aliments.



<sup>1</sup> Cela peut inclure des éléments tels que des protocoles pour les directives relatives à la prise en charge communautaire et intégrée de la malnutrition aiguë ou celles ayant trait à la protection sociale avec des critères clairs, tels que le ciblage, les droits, les modalités de mise en œuvre, la fréquence, le suivi et les critères de retrait progressif.

Dans le processus de préparation à la mise en œuvre d'un plan nutritionnel multisectoriel, il est essentiel de tenir compte de quatre considérations transversales essentielles : 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

Il est essentiel de mener des activités de plaidoyer pour la mise en place d'un PSMN. Une stratégie de plaidoyer et un plan d'action connexe sont importants pour la phase de démarrage, car ils permettront de sensibiliser les acteurs à l'importance du PSMN et des mesures qui y figurent, et aideront à faire évoluer les politiques, les priorités et les pratiques décisionnelles, afin de contribuer aux objectifs prévus dans le PSMN. Voir la **section 6.3** pour plus d'informations sur le plaidoyer lors de la phase de lancement.

## GENRE

La phase de mise en œuvre du PSMN/CCR est l'occasion de revoir l'intégration des [aspects liés au genre](#) dans le plan national et de s'assurer que l'équité en matière de genre est une priorité pour la planification opérationnelle. Cela peut être particulièrement important lors de la traduction ou de l'élaboration de plans pour l'échelon infranational, où la plupart des mesures en faveur de la nutrition seront mises en œuvre. Il est important de veiller à ce que les structures de gouvernance comprennent une représentation des femmes, en particulier dans les rôles décisionnels. Les actions de renforcement des capacités devraient également inclure la participation active des hommes et des femmes, ainsi que des mesures visant à intégrer plus largement les discussions sur le thème du genre.

## RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

La phase de mise en œuvre est l'occasion de formaliser les initiatives de renforcement des capacités prévues dans le PSMN en une stratégie claire de développement des capacités. Cette stratégie devrait mettre l'accent sur le leadership, la formation et les efforts de développement des capacités aux niveaux national, infranational et communautaire. Les initiatives de renforcement des capacités devraient également intégrer l'ensemble des discussions sur le genre pour combler les lacunes au niveau des connaissances et des actions portant sur les besoins en matière de genre et faire participer activement les femmes à l'amélioration des capacités. Voir la **section 6.2** pour plus d'informations sur le renforcement des capacités lors de la phase de démarrage.

## RÉPONSE HUMANITAIRE

Les acteurs humanitaires, tels que les Groupes sectoriels de la réponse d'urgence, les agences des Nations Unies (ONU) ou d'autres acteurs sectoriels, devraient être impliqués avant et pendant la planification de la mise en œuvre afin de garantir une harmonisation de leurs plans, échéanciers et axes de travail respectifs avec le PSMN et le CCR et de s'assurer que la mise en œuvre et les mesures sur le terrain sont cohérentes. Le suivi, l'analyse, la promotion et le financement de plans de mise en œuvre pluriannuels spécifiques au contexte, qui incluent des plans d'urgence rédigés et approuvés par tous les partenaires, contribueront à atteindre les cibles communes, à améliorer l'efficacité, à maintenir la redevabilité et, en fin de compte, à [combler le fossé entre l'aide humanitaire et le développement](#).

## 6.1 Planifier l'opérationnalisation

Un plan de mise en œuvre peut être préparé pour apporter une justification au PSMN/CCR ou, en l'absence d'un CCR, pour fournir une matrice assortie d'un narratif en vue de préciser les modalités de mise en œuvre, y compris l'échéancier, la couverture et les responsabilités. Ce plan devrait correspondre de très près au cadre de suivi, d'évaluation (S&E) et d'apprentissage (SEA) (et, éventuellement, à la [matrice d'indicateurs](#)) s'il en existe déjà un (voir le [Module 5](#)). Toutefois, le plan de mise en œuvre devrait fournir des détails supplémentaires sur le déroulement et la séquence des activités, y compris les mécanismes et procédures de ciblage pour chaque secteur et domaine d'intervention. Il pourrait également inclure des détails sur la manière d'établir la priorité des activités, notamment en cas de déficit budgétaire.

Le narratif de la mise en œuvre doit documenter la manière dont le PSMN/CCR sera mis en place, depuis les premières activités jusqu'à la mise en œuvre à plus grande échelle au cours de la période couverte par le plan. Il expliquera les méthodes de travail collaboratif entre les secteurs pour la coordination et la mise en œuvre aux échelons nationaux, infranationaux et communautaires, et il pourra détailler davantage les activités phares du plan que chaque secteur est chargé de mettre en place (voir [l'étude de cas sur Madagascar](#)). Pour l'essentiel, les plans de travail et les plans budgétaires de chaque secteur et chaque partenaire sont très détaillés dans le plan de mise en œuvre.

Dans certains contextes, la planification de mise en œuvre peut être effectuée dans le cadre du processus de planification infranationale (voir la [section 6.1.1](#)) ou dans le cadre de la planification sectorielle. Comme mentionné dans les modules précédents, la planification sectorielle de la nutrition se fait principalement par l'intermédiaire des ministères de la Santé, de l'Éducation, de l'Agriculture, de la Protection sociale et de l'Eau, Assainissement et Hygiène.

La tenue d'un atelier multisectoriel – réunissant des cadres de gestion des programmes/des opérations de tous les secteurs ainsi que des parties prenantes mettant en œuvre des mesures en lien avec la nutrition (gouvernement ; organisations de la société civile ou OSC ; ONU/donateurs ; secteur privé ; et universités) – est utile pour élaborer et affiner les détails du plan de mise en œuvre. Un tel atelier pourrait suivre le lancement du PSMN – qui comprend souvent un atelier de validation/d'approbation du PSMN/CCR – et se concentre sur la planification opérationnelle pour convenir des étapes de la mise en œuvre du PSMN. Des groupes de travail sectoriels ou thématiques pourraient ensuite prendre le relais afin d'avancer sur les détails opérationnels et de mise en œuvre. Des réunions d'avancement multisectorielles trimestrielles pourraient suivre, afin que les représentants des cadres de gestion des programmes et des opérations rendent compte de l'état d'avancement du plan de mise en œuvre et discutent de toute proposition de modification des détails de mise en œuvre.



**L'outil de consultation des parties prenantes de MQSUN<sup>+</sup>** propose des orientations pour les consultations avec les parties prenantes lors des préparatifs à l'élaboration d'un PSMN/CCR – y compris un modèle de programme et des exemples de parties prenantes du domaine de la nutrition. Ces orientations peuvent être adaptées dans le but de réunir les représentants sectoriels pour la planification opérationnelle.



## ÉTUDE DE CAS DE PAYS

### Élaboration d'un plan de mise en œuvre à Madagascar

Le Plan d'action national pour la nutrition III 2017–2021 (PNAN III 2017 -2021) de Madagascar a été officiellement validé et lancé le 11 mai 2017 par Son Excellence Monsieur le Président de la République. Suite à ce lancement, PNAN III a été complété par un certain nombre de documents destinés à faciliter l'exécution des actions de nutrition dans le pays, notamment un plan de mise en œuvre, un plan national de suivi-évaluation et un exercice d'estimation des coûts. Le plan de mise en œuvre est un outil opérationnel du Plan d'action qui permet de faciliter sa gestion et son utilisation sur le terrain par les acteurs multisectoriels de la nutrition, pour une plus grande efficacité et un meilleur impact.

Comme première étape dans l'élaboration du plan de mise en œuvre, les choix stratégiques et les priorités du pays ont été identifiés au cours de réunions avec les principales parties prenantes aux niveaux central et régional et lors d'un atelier national au cours duquel les participants, issus de tous les secteurs, ont été invités à examiner les priorités et les échéances de mise en œuvre. Dans un deuxième temps, le plan a été rédigé avec les priorités et les activités finalisées pour chaque année, comprenant des objectifs réalistes pour les atteindre. Les thèmes transversaux mis en évidence tout au long du plan sont considérés comme une condition préalable à sa réussite : ensembles d'activités multisectorielles, couverture des interventions, considérations liées au genre, coordination et synergie sectorielles. Le projet de plan a été examiné par le Comité de suivi de la nutrition. En dernier lieu, le plan a été achevé après la collecte des contributions des membres du comité de nutrition élargi aux niveaux central et régional et après l'accomplissement de son budget, en tenant compte des priorités d'action. Le plan de mise en œuvre final a été validé et approuvé par le Comité de suivi de nutrition et le Groupe de travail technique.

Le plan de mise en œuvre détaille le processus de réalisation des activités prévues dans le Plan d'action en hiérarchisant les responsabilités propres à chaque entité et aux paquets d'interventions à mettre en œuvre, le tout dans une optique de synergie et de coordination. Le tableau de mise en œuvre détaille tous les éléments des activités et sous-activités de chaque objectif stratégique, sur la base du cadre logique de la nutrition et de l'évolution des indicateurs de suivi pendant la durée du Plan d'action. Ces indicateurs servent de critères pour adapter la mise en œuvre dans chaque région en fonction de son contexte. Le plan comprend une estimation du niveau d'effort requis pour atteindre les buts établis pour chaque objectif stratégique et la répartition de ces efforts par an jusqu'à la fin du plan en 2021. Enfin, il sert de guide pour planifier le calendrier des interventions tout en assurant la cohérence des activités selon les priorités et en définissant les éléments de suivi aux échelons central et régional.

#### 6.1.1 Établir ou renforcer les structures de gouvernance

Les structures de gouvernance comprennent les groupes ou plateformes sectoriel(le)s et multisectoriel(le)s qui sont chargé(e)s de régir les décisions concernant la planification de la nutrition et le processus de mise en œuvre. Certaines de ces structures peuvent avoir été établies plus tôt dans le processus de planification multisectorielle de la nutrition – par exemple, les plateformes multi-acteurs sont souvent établies au début du processus d'élaboration du PSMN et du CCR.

Le titre et la fonction des structures de gouvernance peuvent sembler différents dans chaque pays, mais ils comprennent souvent une plateforme multi-acteurs, des groupes sectoriels, des plateformes de suivi-évaluation et des groupes de plaidoyer, pour n'en citer que quelques-uns. Si les plateformes ou réseaux requis dans un pays n'ont pas été complètement formalisé(e)s, cette étape de mise en œuvre offre la possibilité de s'assurer qu'ils/elles sont fonctionnel(le)s, budgétisé(e)s et doté(e)s d'un personnel adéquat. Cela peut impliquer, par exemple, la création ou la mise à jour de termes de référence (TdR), le recrutement de membres et la garantie d'un financement national récurrent pour le personnel.

De nombreux pays du Mouvement SUN (Renforcement de la nutrition) disposent d'une plateforme multi-acteurs pour superviser les prises de décisions relatives à la nutrition et la mise en œuvre, mais ils peuvent également disposer de réseaux SUN, tels que le Réseau de la société civile SUN, le Réseau du secteur privé SUN, le Réseau des donateurs SUN et le Réseau des Nations Unies SUN (et peuvent envisager l'introduction d'un réseau du monde universitaire et de recherche SUN). De même que pour d'autres structures de gouvernance, les TdR pour les réseaux nationaux SUN et les plateformes multi-acteurs nationales devront éventuellement être établis ou adaptés pour la phase de mise en œuvre. Les TdR sont susceptibles de constituer une étape importante pour garantir la redevabilité.

## EXEMPLES DE RÉSEAUX SUN

- > Le **Réseau de la société civile** encourage la formation d'alliances de la société civile et représente plus de 3 000 organisations aux niveaux local, national et international, couvrant une multitude de secteurs et de contextes.
- > Le **Réseau du secteur privé SUN** est la seule plateforme mondiale dédiée pour les entreprises et la nutrition qui engage et soutient les entreprises afin qu'elles agissent, investissent et innover dans le cadre d'actions et d'activités responsables et durables visant à améliorer la nutrition. Le groupe fournit une plateforme neutre permettant de négocier des partenariats/collaborations entre les entreprises et tous les acteurs relativement à la nutrition, aux niveaux national, régional et mondial.
- > Le **Réseau des donateurs SUN** offre un espace où les donateurs aux niveaux mondial et national peuvent travailler ensemble et collaborer avec d'autres parties prenantes du Mouvement SUN afin de promouvoir un engagement politique de haut niveau en faveur de la nutrition, des politiques et actions fondées sur des éléments factuels, des financements accrus et plus efficaces, une mise en œuvre harmonisée, un suivi des progrès et de l'impact et le partage des enseignements tirés.
- > Le **Réseau des Nations Unies pour le SUN** renforce le dialogue sur la nutrition par le biais de sa haute direction et aide à tirer profit des forces collectives des agences des Nations Unies pour faciliter les innovations, trouver les efficacités et améliorer la complémentarité entre les agences et le gouvernement et les réseaux SUN.
- > Le **Réseau des universités** est une nouvelle initiative actuellement lancée dans certains pays SUN qui vise à élever le rôle des universités dans l'enrichissement de la base d'éléments factuels, à renforcer les capacités de recherche à l'échelle nationale, à privilégier la science et la recherche de mise en œuvre sur la base des besoins identifiés par les pays SUN et à tirer parti de leurs voix pour plaider en faveur de la nutrition et lui assurer une place centrale.

Source : SUN. Stratégie du Mouvement pour le renforcement de la nutrition : SUN 3.0 2021-2025. Genève ; Secrétariat du Mouvement SUN ; 2020. [https://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2020/08/SUN\\_DraftStrategy3\\_Main-document-for-consultation\\_FR.pdf](https://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2020/08/SUN_DraftStrategy3_Main-document-for-consultation_FR.pdf).

Plusieurs activités contribuent à l'établissement et/ou au renforcement des structures nationales de gouvernance, notamment :

- > Définir les TdR.
- > Créer les structures et les postes.
- > Recruter pour les postes à pourvoir (le recrutement de personnel qualifié est essentiel pour la réussite).
- > Définir les échéances, les rôles et les responsabilités.
- > Déterminer si le secteur public est en mesure de satisfaire aux exigences de mise en œuvre.
- > Tenir compte des capacités en place ou déterminer celles qui sont à mettre en place, dont le besoin d'assistance technique et/ou d'un renforcement des capacités.
- > Préparer des plans de travail pour le personnel.
- > Intégrer les structures et le personnel dans les mécanismes de financement du secteur public.

La gouvernance comprend également la coordination de la mise en œuvre des activités au sein d'un secteur, car de nombreux services sont généralement impliqués dans le processus. Par exemple, au sein d'un ministère de l'Agriculture, on trouvera probablement des services chargés de l'expansion, de la recherche, du suivi-évaluation et de la planification. Au sein de la structure ministérielle établie, une mise en œuvre solide nécessite une coordination interne (ou intrasectorielle), ainsi qu'une coordination avec les autres secteurs, ministères et partenaires. Ce type de coordination, les calendriers des réunions et le processus de décision doivent être convenus et définis dans les TdR.



**La plateforme multi-acteurs pour le renforcement de la nutrition** guide les utilisateurs à travers le processus de création ou d'amélioration de plateformes nationales multi-acteurs pour la nutrition. Elle propose un ensemble de parcours, notamment la présentation des plateformes multi-acteurs, la compréhension du contexte, l'implication des parties prenantes, la mise en place de structures et de processus ainsi que l'examen et l'amélioration des progrès réalisés.

### 6.1.2 Planifier au niveau infranational

Comme mentionné dans les modules précédents, les gouvernements infranationaux sont généralement responsables de la prestation des services primaires pertinents ou spécifiques à 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, il peut s'avérer nécessaire d'affiner certains plans nationaux pour se concentrer sur les priorités infranationales et, dans certains contextes, des plans de travail infranationaux ou des plans de mise en œuvre seront nécessaires.

Les plans infranationaux peuvent être élaborés dans le cadre d'une série de consultations et d'ateliers axés sur le PSMN/CCR, étayés par des informations contextuelles et programmatiques pertinentes pour la région ou le district concerné(e).

Dans l'idéal, les planificateurs et les responsables de la mise en œuvre infranationaux devraient avoir une idée de la portée des interventions prévues dans le PSMN national, ainsi que des options et idées y afférentes, bien avant les ateliers de planification (si cela n'a pas déjà été fait au stade de la planification nationale du PSMN national) afin qu'ils aient le temps de préparer et de recueillir des données. Des conseils clairs sur la préparation préalable de l'atelier de planification doivent être fournis, les districts et les régions devant être avertis suffisamment à l'avance pour pouvoir collecter les informations et se familiariser avec les orientations politiques/programmatiques pertinentes. Il faut du temps pour réunir des informations sur les priorités organisationnelles, les plans sectoriels en cours et les orientations sur le chiffrage de certaines activités particulières. Il est également important de situer la planification du PSMN dans les cycles de planification existants afin d'en garantir l'intégration avec les processus existants.

L'introduction d'un « [paquet minimum d'activités- nutrition](#) » qui pourrait être mis en œuvre dans tous les plans infranationaux devrait être envisagée par les parties prenantes, car il permettrait aux entités infranationales de se concentrer sur leurs activités et d'assurer une certaine normalisation dans l'ensemble du pays, ce qui pourrait faciliter le suivi des progrès réalisés. Cela peut être utile en particulier lorsque les analyses contextuelles de la nutrition ne sont pas très détaillées ou lorsque la situation nutritionnelle a récemment connu des changements radicaux qui ne permettent pas une étude ou un examen détaillé(e). Cependant, il est important que les plans infranationaux reflètent de manière adéquate les besoins et les priorités des communautés qui vivent à cet endroit, et il convient donc de recueillir des informations contextuelles, dès qu'elles sont disponibles, afin d'éclairer les priorités dès le départ.

Une première étape, si elle n'a pas déjà été réalisée dans le cadre de la phase initiale du processus de planification multisectorielle (voir le [Module 1](#)), pourrait consister à [cartographier les interventions et les capacités](#) et à analyser les lacunes ou à [cartographier les parties prenantes](#) pour comprendre quelles organisations mettent déjà en œuvre des interventions liées à la nutrition à l'échelon infranational et, si possible, pour inclure une couverture approximative des interventions identifiées. Cela permettra de déterminer les lacunes dans la mise en œuvre des interventions prioritaires du PSMN (géographiques et programmatiques), ainsi que d'assurer la coordination des partenaires.



Un outil de planification multisectorielle infranationale peut être développé pour recueillir les données quantitatives :

- > La couverture de l'intervention (points de prestation de services et nombre de bénéficiaires).

- > Organisations impliquées, effectifs et niveaux de formation.
- > Implication de bénévoles communautaires.

Une fois, les informations fondamentales recueillies, une série d'ateliers ou une semaine de planification prolongée peut être organisée. Les ateliers devraient inclure la participation du personnel des ministères sectoriels de tous les secteurs impliqués dans le PSMN, ainsi que des responsables de la planification infranationale qui sont au fait des mécanismes et des cycles de planification. Le personnel du programme et technique devrait être inclus parmi les acteurs concernés à l'échelle infranationale qui travaillent dans les secteurs liés à la nutrition, notamment les fonctionnaires, les OSC, les représentants des Nations Unies et le secteur privé/universitaire, selon le cas.

Le processus de planification infranationale doit tenir compte des éléments suivants pour chaque niveau ou district infranational :

- > Hiérarchisation des mesures, des interventions ou des programmes et élaboration d'objectifs spécifiques.
- > Un cadre logique (modifié).
- > Plans de travail et chiffrage des activités.
- > Consolidation du budget<sup>2</sup>.
- > Mise en œuvre du plan.
- > Ressources financières et non financières.
- > Suivi-évaluation.

Voir l'exemple des [Philippines](#) pour la planification nutritionnelle infranationale.



**Le rapport du MQSUN+ *From National Vision to Local Implementation : Multisector Collaboration for Improved Nutrition at the Subnational Level (De la vision nationale à la mise en œuvre locale : collaboration multisectorielle pour une meilleure nutrition à l'échelon infranational)***

dresse un bilan qui vient enrichir le corpus croissant de connaissances sur les politiques et les programmes multisectoriels en matière de nutrition, en synthétisant les principaux enseignements tirés de 14 études de cas portant sur la collaboration infranationale en vue d'améliorer les résultats nutritionnels dans de multiples secteurs, englobant à la fois des acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux.

<sup>2</sup> Il s'agit de s'assurer que les budgets infranationaux sont conformes aux budgets nationaux, car les dépenses à l'échelon infranational seront souvent financées dans le cadre de transferts centralisés.

## RECOMMANDATIONS POUR LA COORDINATION MULTISECTORIELLE INFRANATIONALE

Les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux et les donateurs présents dans les plateformes multi-acteurs nationales devraient clairement définir, par le biais de consultations, les rôles et les responsabilités attendus des acteurs non gouvernementaux dans les PSMN et les plateformes multi-acteurs au niveau infranational. Dans la mesure du possible, les éléments suivants devraient également être pris en compte :

- > Accroître, si possible, la portée de l'engagement de la société civile dans les plateformes multi-acteurs, en particulier les partenaires non traditionnels, tels que les groupes communautaires et religieux.
- > Promouvoir l'appropriation locale et la priorité de la nutrition dans les programmes politiques locaux en confiant la présidence des plateformes multi-acteurs à des acteurs non sectoriels, tels que les gouverneurs, les maires ou d'autres représentants similaires, accompagnées d'initiatives adéquates de renforcement des capacités et de formations.
- > Encourager l'établissement de liens entre les plateformes multi-acteurs et d'autres dispositifs et organes de gouvernance, tels que les comités de développement des provinces ou des districts.
- > Renforcer le discours multisectoriel sur la nutrition à l'échelle infranationale afin d'accroître les contributions de tous les secteurs concernés.
- > Harmoniser les mesures incitatives au sein des différents secteurs avec les PSMN. Pour ce faire, il faut que les activités sensibles à la nutrition, les critères ciblés et les indicateurs de suivi-évaluation soient inclus et hiérarchisés dans les plans sectoriels pertinents, conformément au PSMN.
- > Soutenir les secteurs et les parties prenantes en veillant à ce que des ressources spécifiques soient disponibles dans les secteurs nationaux sensibles à la nutrition pour une mise en œuvre à l'échelon infranational. Les réseaux SUN nationaux sont bien placés pour susciter une volonté politique de haut niveau en faveur de ces objectifs ; ils peuvent également envisager d'utiliser les budgets pour décentraliser la nutrition.
- > Encourager les pays à mettre en place des dispositifs institutionnels et à élaborer des PSMN adaptés à l'éventail de contextes infranationaux. La composition et les mandats des plateformes multi-acteurs infranationales devraient en fin de compte répondre aux besoins contextuels à l'échelle infranationale.
- > Il est recommandé de renforcer les actions de plaidoyer en faveur de la nutrition grâce à des efforts formalisés et continus, afin d'obtenir une volonté politique au niveau infranational, avec des messages clairs, concrets et faciles à comprendre.
- > Soutenir les analyses budgétaires infranationales et l'élaboration de plans infranationaux chiffrés et assurer des liens appropriés avec les partenaires de financement à tous les niveaux.
- > Veiller à ce que les systèmes de suivi-évaluation infranationaux sous-tendent les CCR infranationaux et nationaux et soient à même de mesurer et de signaler où les foyers qui sont exposés à la malnutrition ou touchés par elles accèdent aux services de plusieurs secteurs et les utilisent.

Source : MQSUN\*. *From National Vision to Local Implementation: Multisector Collaboration for Improved Nutrition at the Subnational Level* (De la vision nationale à la mise en œuvre locale : collaboration multisectorielle pour une meilleure nutrition à l'échelon infranational). MQSUN\* ; Washington, DC ; 2020. [https://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2020/07/From-National-Vision-to-local-implementation\\_ENG.pdf](https://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2020/07/From-National-Vision-to-local-implementation_ENG.pdf).

## 6.2 Créer une stratégie de développement des capacités pour la nutrition

Lors de la phase initiale de la mise en œuvre du PSMN, il conviendra d'élaborer des stratégies claires visant à combler les lacunes en matière de capacités, à trois niveaux principaux : national, infranational et communautaire. Un **exercice approfondi d'évaluation des capacités et de cartographie des compétences** peut être mené et une stratégie (ou un plan) globale de renforcement des capacités peut être élaborée sur la base des lacunes identifiées en matière de capacités. *L'outil ci-dessous est destiné à être utilisé pour une évaluation « légère » des capacités, mais il pourrait être adapté pour rentrer plus dans le détail.* Voir les exemples du [Tchad](#), de l'[Indonésie](#) et de l'[Ouganda](#) pour des détails complémentaires sur ce type d'évaluation.



**L'outil d'évaluation des capacités en matière nutrition du MQSUN+**, adapté de l'outil de l'Organisation mondiale de la Santé [Analyse globale : outil pour les évaluations nationales](#), donne un aperçu des concepts fondamentaux à examiner lors de l'analyse des capacités individuelles et institutionnelles, afin de comprendre le niveau des capacités disponibles et de permettre la formulation de recommandations visant à renforcer les capacités des prestataires de services associés à la nutrition. Comportant un questionnaire, il est conçu pour être mis en œuvre dans le cadre d'entretiens individuels avec le personnel des ministères, les partenaires de la nutrition et les organisations de parties prenantes.

Étant donné que de nombreux PSMN ont déjà intégré des mesures de développement des capacités, une nouvelle stratégie dans ce cadre devrait détailler et formaliser les activités prévues dans le PSMN/CCR. Si les activités de développement des capacités ne figurent pas dans le PSMN, il est probable qu'une nouvelle stratégie de développement des capacités n'a pas été chiffrée ou n'est pas incluse dans le budget national. Une stratégie supplémentaire serait alors nécessaire pour s'assurer que les mécanismes de plaidoyer sont en place afin que la stratégie de développement des capacités bénéficie de financements en sus du PSMN.

La stratégie de développement des capacités devrait inclure un échéancier des mesures pour la durée du PSMN, ainsi que les résultats prioritaires, les principales activités et les entités responsables des activités de développement des capacités. Voici quelques exemples de priorités en matière de renforcement des capacités :

### À L'ÉCHELON NATIONAL :

- > Prise en compte du lien entre le développement et l'aide humanitaire (par exemple, intégration de la nutrition dans la préparation aux catastrophes, la gestion des catastrophes et les stratégies et plans de renforcement de la résilience).
- > Opérationnalisation de nouvelles structures de gouvernance SUN (par exemple, Réseau du secteur privé SUN, Réseau de la société civile SUN, Réseau des Nations Unies SUN), y compris l'élaboration de TdR et le renforcement des capacités afin de renforcer leur aptitude à impulser la direction et la supervision nécessaires d'une réponse multisectorielle pour la nutrition.
- > Renforcement des capacités de suivi et d'évaluation pour le PSMN/CCR.
- > Création de dispositifs et d'accords institutionnels qui facilitent le renforcement des capacités des institutions gouvernementales et non gouvernementales.
- > Accroissement du leadership/de la direction des ministères sectoriels associé à l'intégration de la nutrition dans les plans et stratégies sectoriels existants.
- > Intégration de modules de nutrition dans les efforts actuels et futurs de renforcement des capacités dans tous les secteurs (par exemple, formations, accréditation et réseautage des intervenants de première ligne, tels que les agents de santé communautaire).
- > Mise en place de formations diplômantes au sein des institutions universitaires ou des modules à intégrer dans les cours existants.
- > Promotion de la mise à l'échelle ou de la reproduction des meilleures pratiques fondées sur des données probantes.
- > Examen des données de suivi du PSMN/CCR afin d'identifier et de pallier les lacunes et les goulets d'étranglement associés aux capacités.
- > Utilisation des activités d'apprentissage comme des forums de transfert de connaissances, de compétences, d'outils et d'approches entre les parties prenantes impliquées dans la nutrition.

### À L'ÉCHELON INFRANATIONAL :

- > Amélioration de la coordination intra et intersectorielle (par exemple, travail conjoint dans des domaines de synergie, tels que l'eau, l'assainissement et l'hygiène, ainsi que la nutrition dans les écoles), y compris les structures formelles permettant de soutenir la coordination liée à la microplanification, au ciblage, à la présentation des données, à l'amélioration des performances et à l'évaluation des programmes/projets.
- > Renforcement des capacités techniques liées aux activités spécifiques à la nutrition et celles sensibles à la nutrition.
- > Amélioration de la prestation de services/mise en œuvre des programmes, y compris, sans toutefois s'y limiter, les effectifs et leurs compétences et la disponibilité des produits et équipements essentiels pour la programmation de la nutrition et la prestation de services nutritionnels.
- > Renforcement des capacités de supervision et d'assurance/amélioration de la qualité.

### À L'ÉCHELON COMMUNAUTAIRE :

- > Augmentation du nombre d'intervenants de première ligne qualifiés (par exemple, agents de santé communautaire, superviseurs de la santé scolaire, équipes chargées de sensibiliser la communauté).
- > Renforcement des capacités des cadres existants des intervenants de première ligne.
- > Renforcement des capacités communautaires (par exemple, lors d'interventions de sensibilisation et de changement des comportements).

## 6.3 Élaborer une matrice d'indicateurs nutritionnels

La démarche de plaidoyer est essentielle au lancement d'un PSMN. Elle peut être définie comme un processus planifié, délibéré, systématique et coordonné, de sorte que les parties prenantes puissent parler d'une seule voix<sup>3</sup>. Le plaidoyer en faveur de la nutrition est un « processus fondé sur des éléments factuels et conçu pour influencer les décideurs politiques et s'assurer qu'ils prennent des mesures visant à renforcer et améliorer la nutrition<sup>4</sup> ». En effet, il s'agit d'un processus planifié qui vise à susciter un changement social en vue d'étendre l'engagement politique et social à améliorer la situation de la nutrition, promouvoir la redevabilité en matière de nutrition et renforcer la gouvernance de la nutrition. L'objectif global d'une stratégie de plaidoyer et du plan d'action associé est de modifier la politique, les priorités et les pratiques décisionnelles en soutien aux objectifs du PSMN.

La stratégie de plaidoyer soutient la mise en œuvre du PSMN en poursuivant les objectifs spécifiques suivants, qui devraient être sélectionnés sur la base du contexte et des priorités du pays :

1	Encourager l'adhésion et le leadership pour une approche multisectorielle de nutrition en sensibilisant les responsables politiques et les décideurs au sein des institutions techniques et de planification concernées et en leur rappelant l'importance de faire reculer la malnutrition. Dans le but a) de privilégier la nutrition parmi les nombreuses priorités concurrentes et b) d'établir un environnement qui promeut l'expansion des interventions à fort impact.
2	Promouvoir un environnement politique, réglementaire et opérationnel favorable aux actions multisectorielles de nutrition.
3	Soutenir la création ou la redevabilité d'une structure de gouvernance qui soutient efficacement une approche multisectorielle de nutrition.
4	Mobiliser des ressources en obtenant les ressources gouvernementales, humaines, techniques et financières nécessaires pour mettre en œuvre le PSMN et combler les lacunes, selon les besoins ; augmenter les investissements à moyen et à long terme pour la nutrition et soutenir l'intégration de la nutrition dans les plans de mobilisation des ressources et du budget pertinents.
5	Promouvoir la redevabilité et susciter la demande de services de nutrition en donnant les moyens aux communautés, aux médias et aux OSC de responsabiliser les parties prenantes quant à leur engagement à accroître les services de nutrition pour les femmes et les enfants.
6	Sensibiliser le public aux questions liées à la nutrition maternelle et infantile et aux efforts/engagements des gouvernements et des partenaires pour répondre aux besoins.

<sup>3</sup> Sethuraman K, Kovach T, Oot L, Sommerfelt , AE, Ross J. *Manual for Country-Level Nutrition Advocacy Using PROFILES and Nutrition Costing* (Manuel de plaidoyer en faveur de la nutrition au niveau des pays à l'aide de PROFILS et du chiffrage de la nutrition). Washington, DC : FHI 360/Projet d'Assistance technique en matière d'alimentation et de nutrition III (FANTA) ; 2018. Disponible à l'adresse : [https://www.fantaproject.org/sites/default/files/resources/Nutrition-Advocacy-PROFILES-Manual-Apr2018\\_0.pdf](https://www.fantaproject.org/sites/default/files/resources/Nutrition-Advocacy-PROFILES-Manual-Apr2018_0.pdf).

<sup>4</sup> Action contre la faim, Save de Children, SUN Sénégal. *Analyse du budget nutritionnel : manuel destiné aux acteurs de la société civile*. Paris : Action contre la faim ; 2017 : 15. [https://www.actioncontrelafaim.org/wp-content/uploads/2017/11/EXE-BDef\\_MANUEL-NBA-vs-FR.pdf#page=15..](https://www.actioncontrelafaim.org/wp-content/uploads/2017/11/EXE-BDef_MANUEL-NBA-vs-FR.pdf#page=15..)

Le calendrier de la stratégie de plaidoyer correspond généralement à la mise en œuvre du PSMN. Toutefois, il peut également jeter les bases d'une coordination et d'un engagement continu à plus long terme des partenaires pour la mise en œuvre des efforts multi-acteurs dans la lutte contre la malnutrition dans le pays.

La stratégie de plaidoyer est élaborée en étroite consultation avec toutes les parties prenantes concernées qui mènent des activités de plaidoyer de nature politique en rapport avec la nutrition dans le pays (voir **l'étude de cas sur le Yémen** ci-dessous ainsi que [l'annexe 2](#) où figure l'étude de cas sur la Guinée). Il n'est pas nécessaire que ces personnes soient des experts en plaidoyer, mais elles doivent constituer un groupe « central » de personnes issues de tous les secteurs gouvernementaux et à même d'appréhender certaines notions de plaidoyer et de communication, sans oublier les représentants des OSC. Le groupe de travail central/comité directeur doit être établi pour superviser le processus et réunir les parties prenantes de plusieurs secteurs, les donateurs et les agences de mise en œuvre. Les participants du monde universitaire, des médias et du secteur privé sont également invités à participer, dans la mesure du possible.



## ÉTUDE DE CAS DE PAYS

### Élaboration d'une stratégie de plaidoyer au Yémen

En 2016, le gouvernement de la République du Yémen a dirigé l'élaboration du [Plan d'action multisectorielle de nutrition \(MSNAP\) 2020-2023](#) du Yémen et la mise à jour du [CCR](#) du [plan S&E](#) et de la [stratégie de plaidoyer](#) associés. L'action à long terme visant à améliorer la nutrition en tant que facteur déterminant clé du développement nécessite un leadership gouvernemental, une coordination multisectorielle efficace et des investissements importants. La démarche de plaidoyer doit donc veiller à ce que la nutrition soit une priorité nationale dans tous les secteurs clés à long terme. Une stratégie de plaidoyer cohérente et bien ciblée est considérée comme un élément essentiel pour maintenir la dynamique permettant au gouvernement et aux partenaires de poursuivre une approche multisectorielle de la nutrition, de mobiliser suffisamment de ressources, d'harmoniser les efforts et de veiller à la redevabilité des décideurs quant à la mise en œuvre de leurs responsabilités respectives au sein du MSNAP.

Le gouvernement a élaboré une [stratégie de plaidoyer](#) et un plan d'action en vue d'orienter, d'informer et de sensibiliser les politiciens, les responsables politiques et les organisations partenaires nationales et internationales relativement au CCR, au MSNAP et à l'importance d'une approche multisectorielle pour lutter contre la malnutrition. La stratégie de plaidoyer a été élaborée dans le cadre d'un processus participatif sous la direction du Secrétariat du Mouvement SUN au Yémen et du ministère de la Planification et de la Coopération internationale, avec les contributions des principaux secteurs représentés par les ministères et départements gouvernementaux (santé, eau et environnement, agriculture et irrigation, bétail, pêche et éducation), et comprenait des représentants des partenaires du développement et de l'aide humanitaire.

Une analyse rapide des parties prenantes concernées et de leurs contributions potentielles à la stratégie de plaidoyer en faveur de la nutrition a été menée dans le cadre de la première étape d'orientation de la préparation des examens approfondis et des consultations. Des consultations multi-acteurs et bilatérales s'en sont suivies. Un atelier de consultation de plaidoyer a été mené en novembre 2019. Les résultats de l'atelier ont permis d'établir le contenu stratégique et programmatique de la stratégie. Les objectifs de plaidoyer, les publics et les processus pour instaurer les « changements attendus » en matière de politique, de sensibilisation, de leadership et d'environnement opérationnel ont fait l'objet d'un examen et d'une discussion, avant d'être approuvés.

La stratégie détaillée finale comprend un examen de la situation de la nutrition au Yémen, les buts et les objectifs du plaidoyer en faveur de la nutrition, les changements attendus, les publics et les messages par objectif, un plan de suivi-évaluation du plaidoyer et un plan de mise en œuvre du plaidoyer (plan d'action). La stratégie examine l'analyse de la situation actuelle telle que fournie par le MSNAP ; elle clarifie les politiques, les dispositions institutionnelles et les capacités qui sont nécessaires pour réaliser le MSNAP ; et propose des moyens permettant d'atteindre les objectifs de plaidoyer.

La stratégie s'étend sur une période de 3 ans, conformément à la mise en œuvre du MSNAP et du CCR. La stratégie de plaidoyer correspond de près aux stratégies de sensibilisation connexes existantes, en particulier la Stratégie de plaidoyer du Cluster Nutrition 2018-2020 du Yémen. Dans l'ensemble, la stratégie soutient le MSNAP, en jetant les bases de la transition d'une approche essentiellement humanitaire et à court terme de la nutrition à un effort national à moyen et à long terme visant à étendre les interventions de renforcement de la nutrition en mettant l'accent sur le développement.

### 6.3.1 Conduite d'ateliers sur la stratégie de plaidoyer

Il est possible d'élaborer la stratégie de plaidoyer et le plan d'action dans le cadre d'une série de deux ou trois ateliers, avec la participation constante du groupe principal de parties prenantes pour le plaidoyer afin d'assurer une continuité, tout en encourageant l'implication d'autres acteurs dans chaque étape de manière à élargir la participation, l'appropriation et la capacité de mise en œuvre (Figure 1).

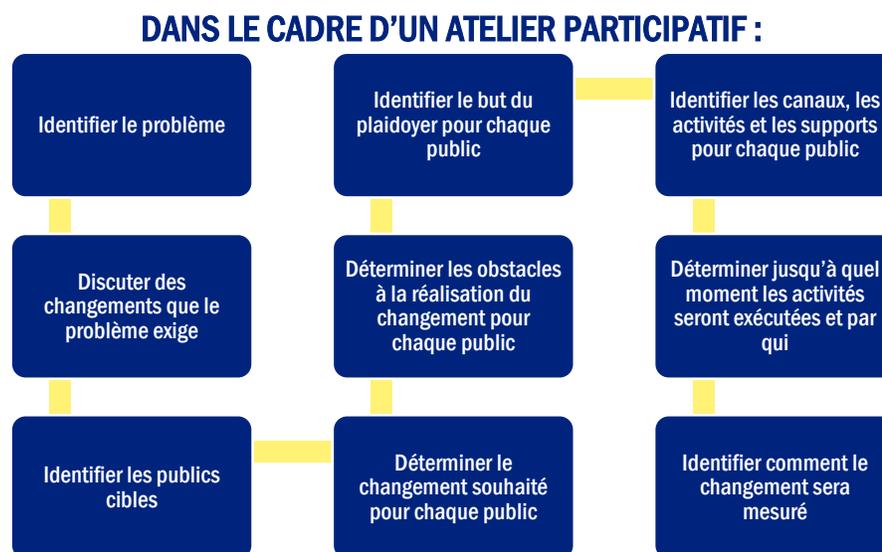
L'objectif de l'atelier ou

de la série d'ateliers est d'élaborer une première stratégie de plaidoyer en faveur de la nutrition harmonisée et multisectorielle et le plan d'action détaillé associé qui comprend des indicateurs de suivi-évaluation.

Les questions clés suivantes peuvent orienter le(s) atelier(s) de la stratégie de plaidoyer :

- > *Quels sont les principaux problèmes que vous souhaitez aborder ou les changements que vous souhaitez apporter, et quel serait leur impact ?*
- > *Quels sont les obstacles à la résolution des problèmes ?*
- > *Avec qui souhaitez-vous communiquer ? Hiérarchiser les publics.*
- > *Quelle attitude ou quel comportement souhaitez-vous changer ? Qui a le pouvoir d'effectuer ces changements ?*
- > *Quel est le sujet sur lequel vous souhaitez communiquer (changement souhaité et objectifs de plaidoyer) ? Convenir de quelques thèmes prioritaires et du résultat souhaité. Les objectifs secondaires peuvent être répertoriés ou envisagés pour une deuxième phase.*
- > *Comment souhaitez-vous communiquer (activités et supports) ? Vérifier les supports préexistants et les canaux de communication. Quels supports/activités sont les plus efficaces auprès du public choisi ?*
- > *Comment mesurerez-vous votre niveau de réussite (indicateurs et moyens de vérification) ?*
- > *D'ici quelle date aurez-vous terminé ces activités (échancier) ?*
- > *Qui sera responsable (parties responsables) ?*

Figure 1. Processus étape par étape pour élaborer un plan de plaidoyer.



Source : Adapté de Sethuraman K, Kovach T, Oot L, Sommerfelt, AE, Ross J. *Manual for Country-Level Nutrition Advocacy Using PROFILES and Nutrition Costing* (Manuel pour la promotion de la nutrition à l'échelon national en utilisant des PROFILS et le chiffrage de la nutrition). Washington, DC : FHI 360/FANTA ; 2018 : 163.

Les parties prenantes discuteront et conviendront des principaux énoncés de plaidoyer et des publics cibles correspondants, ainsi que des mécanismes de diffusion de ces messages.



**Le modèle de présentation du MQSUN+ pour préparer une stratégie de plaidoyer** fournit un modèle pour une série de diapositives de présentation qui peuvent être utilisées afin de guider les parties prenantes quant à l'importance et au processus d'élaboration d'une stratégie de plaidoyer.

### 6.3.2 Élaborer la stratégie et le plan de plaidoyer

Les actions suivantes peuvent être préparées et convenues dans le cadre des ateliers de stratégie de plaidoyer décrits ci-dessus. S'il existe une plateforme de plaidoyer ou une structure de gouvernance officielle de la nutrition, les membres peuvent commencer à élaborer les actions suivantes avant la tenue des ateliers de plaidoyer et ensuite tirer parti de ces derniers pour réviser, approuver et valider la stratégie et le plan (voir l'**étude de cas sur la Guinée**).

*Avant d'élaborer la stratégie et le plan de plaidoyer, il est important de revoir l'ensemble des activités et des supports de plaidoyer existants en matière de nutrition. On peut également demander aux participants qu'ils les apportent au premier atelier ou d'en dresser une liste pour en parler au cours des discussions.*

#### Élaboration des messages clés

Les messages clés sont basés sur les principaux problèmes à traiter ou les changements souhaités. Chaque message clé doit être approuvé par les parties prenantes et peut ensuite être adapté aux différents publics visés.

#### Identification des personnes à cibler

Une analyse des publics détermine quelle devrait être la combinaison de stratégies et si le message de plaidoyer cherche, par exemple, à mobiliser des ressources et un engagement politique/social en faveur des objectifs du PSMN ou à encourager la mobilisation sociale pour une participation, une action collective et une appropriation plus larges.

Pour changer les comportements, il faut s'attaquer aux facteurs clés qui affectent les individus et ceux qui les influencent directement ou indirectement, notamment la motivation, la capacité d'agir et les normes sociales/de genre.

Les parties prenantes peuvent commencer par dresser la liste de tous les publics qui doivent être influencés, puis les classer en fonction de leur degré d'intérêt et d'influence. Cela permet de donner la priorité aux publics les plus influents et suscitant le plus d'intérêt par rapport à ceux qu'il ne sera pas nécessaire de cibler.



## Identification des possibilités en matière de plaider

Dans le cadre de l'une des étapes clés du plan d'action, les parties prenantes doivent identifier les possibilités de conduite d'actions de plaider. Pour aider à visualiser toutes les possibilités de plaider au cours de l'année ou des deux années à venir, une option consiste à établir un calendrier avec les dates des ateliers, en s'étendant le plus loin possible dans le futur à des fins de planification, puis en marquant chaque événement, rassemblement et processus (par exemple, le processus budgétaire) déjà prévu qui pourrait permettre de plaider en faveur d'une approche multisectorielle de nutrition.

## Élaboration de messages et d'activités adaptés en fonction du public

Cette étape consiste à réfléchir aux arguments qui seront les plus efficaces pour chaque public. Par exemple, s'il y a plusieurs publics différents à cibler, il est probable que les messages clés convenus devront être plus étroitement adaptés à chacun de ces groupes pour en maximiser l'impact.

Des messages spécifiques à un public permettent de concevoir des activités spécifiques à ce public. Il s'agit notamment d'examiner les messages qui ont été formulés et d'identifier les activités les plus adaptées pour les transmettre. Il faut pour cela réfléchir aux formats, à la langue et aux médias préférés du public cible.

Le **plan d'action de plaider** détaillé doit énumérer des publics distincts, des messages clés pour chacun d'entre eux, des activités et des supports propres à ces publics, ainsi qu'un échéancier d'événements. Il doit également stipuler quelle(s) organisation(s) sera/ont responsable(s) de chaque activité. Les indicateurs de suivi devront également être inclus pour évaluer le processus de déploiement et l'efficacité des résultats de la stratégie de plaider.

### ELEMENTS D'UNE STRATÉGIE OU D'UN PLAN DE PLAIDOYER

1	ÉNONCÉ DU PROBLÈME
2	CHANGEMENTS REQUIS POUR RÉSOUDRE LE PROBLÈME
3	SEGMENTATION FINALE DU PUBLIC
4	CHANGEMENT SOUHAITÉ POUR CHAQUE PUBLIC
5	OBSTACLES POUR CHAQUE PUBLIC
6	BUT DU PLAIDOYER POUR CHAQUE PUBLIC
7	APPROCHE STRATÉGIQUE
8	CANAUX, ACTIVITÉS ET SUPPORTS POUR CHAQUE PUBLIC
9	PROJET DE PLAN DE MISE EN ŒUVRE AVEC DES INDICATEURS DE SUIVI-ÉVALUATION

Source : Adapté de Sethuraman K, Kovach T, Oot L, Sommerfelt, AE, Ross J. Manual for Country-Level Nutrition Advocacy Using PROFILES and Nutrition Costing (Manuel pour la promotion de la nutrition à l'échelon national en utilisant des PROFILS et le chiffrage de la nutrition). Washington, DC : FHI 360/FANTA ; 2018 : 205–208.  
[https://www.fantaproject.org/sites/default/files/resources/Nutrition-Advocacy-PROFILES-Manual-Apr2018\\_0.pdf#page=208](https://www.fantaproject.org/sites/default/files/resources/Nutrition-Advocacy-PROFILES-Manual-Apr2018_0.pdf#page=208).

## ÉTUDE DE CAS DE PAYS

### Élaboration d'une stratégie de plaidoyer en Guinée



Afin d'améliorer l'environnement favorable, ainsi que de mettre en œuvre et de mettre à l'échelle les actions clés de nutrition, le chef de division de l'alimentation et de la nutrition au ministère de la Santé de la Guinée- Conakry, le point focal national SUN et l'équipe technique nationale de nutrition ont travaillé en étroite collaboration avec les partenaires de la nutrition en vue d'examiner et de finaliser le Plan stratégique national multisectoriel de nutrition 2018–2022 et de renforcer les actions de coordination et de planification de la nutrition.

Une stratégie de plaidoyer et de communication a été élaborée parallèlement à la Politique nationale multisectorielle de nutrition 2018–2030 pour être mise en œuvre par le biais du Plan stratégique national multisectoriel de nutrition 2018–2022. La stratégie de plaidoyer est conçue comme un outil de mise en œuvre des objectifs sectoriels et spécifiques du plan stratégique. Elle est particulièrement adaptée pour soutenir les efforts visant à réaliser des interventions nutritionnelles à fort impact. La stratégie de plaidoyer et de communication a été élaborée sur la base des propositions et commentaires recueillis lors d'un atelier qui s'est tenu à Conakry en septembre 2018.

Sur cette base, elle a été rédigée comme cadre de référence pour les interventions nutritionnelles et comme outil pour la mobilisation efficace et efficiente de ressources nationales et internationales. Les objectifs spécifiques du plaidoyer comprennent une attention accrue et un engagement politique à tous les niveaux pour soutenir la mise en œuvre des interventions nutritionnelles à fort impact; une gouvernance accrue par la promotion de la transparence dans la mise en œuvre des interventions nutritionnelles, la redevabilité des acteurs impliqués et le suivi des dépenses ; la mobilisation accrue de ressources nationales et internationales pour la nutrition ; et l'introduction de la redevabilité sociale au sein des populations afin de créer une demande de programmes de nutrition et l'accès à des services de santé de qualité. Les objectifs spécifiques de la communication comprennent la sensibilisation des communautés et des responsables de la mise en œuvre au problème de la malnutrition, à ses causes, à ses conséquences et aux moyens de la combattre, ainsi que la promotion de changements dans les pratiques nutritionnelles des populations touchées par la malnutrition et de leurs proches.

Un second atelier et une formation ont été organisés en octobre 2019 pour assurer la participation et le soutien des publics clés dans le travail de plaidoyer. Plus précisément, l'atelier visait à valider le projet de stratégie et de plan d'action de communication et de plaidoyer, à solliciter les commentaires des participants et à valider les messages, les arguments et les tactiques de plaidoyer pour soutenir l'approche multisectorielle présentée dans le Plan stratégique national multisectoriel pour la nutrition 2018–2022.

## 6.4 Mobiliser les ressources pour la nutrition

La mobilisation de ressources (MR) pour la nutrition est le processus consistant à mobiliser et à mettre à profit des ressources financières et non financières, des fonds publics nationaux et des financements émanant de partenaires externes pour aider à la mise en œuvre des interventions et des activités détaillées dans le PSMN/CCR. La MR est un processus de collaboration à long terme impliquant toutes les parties prenantes du domaine de la nutrition issues de nombreux secteurs et, surtout, les planificateurs et les décideurs des organismes sectoriels, les ministères des Finances, les ministères de la Planification et du Développement et les donateurs externes. Les étapes

courantes du processus de MR et le rôle du plaidoyer et de la communication sont mis en évidence dans la **figure 2**.

L'un des principaux objectifs du plaidoyer en faveur de la nutrition consiste à appeler à une hausse des ressources pour atteindre les buts et objectifs définis dans le PSMN/CCR. Le plaidoyer joue un rôle essentiel dans le processus de MR au moment de l'implication de partenaires ressources pour influencer les politiques, les pratiques ou le changement de comportements et, lors de la communication des résultats, pour favoriser la confiance et la redevabilité de ces partenaires (**figure 2**).

**Figure 2. La place du plaidoyer dans le processus de mobilisation des ressources pour la nutrition.**



Source : Adapté de 1) Taylor K. *Un guide pour la mobilisation des ressources : promouvoir le partenariat avec la FAO*. Rome : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture ; 2012 : 28.

<http://www.fao.org/3/i2699f/i2699f00.pdf#page=30>. 2) Munteanu A, Bertram K. *Advocacy for Resource Mobilization (ARM) for Malaria Guide* (Guide de plaidoyer pour la mobilisation de ressources dans la lutte contre le paludisme). Genève : Partenariat RBM pour en finir avec le paludisme ; 2015.

[https://endmalaria.org/sites/default/files/ARMGuide\\_Final\\_May\\_2015.pdf](https://endmalaria.org/sites/default/files/ARMGuide_Final_May_2015.pdf). 3) Un document d'orientation publié par Development Connect.<sup>5</sup>

Une grande partie des **étapes 1** (identifier le problème) et **2** (analyser la situation) peut être réalisée au cours d'une session de réflexion et sur une à deux semaines. **L'étape 3** (former une coalition) est continue et évoluera probablement au fur et à mesure de la mise en œuvre de la stratégie de plaidoyer pour la mobilisation des ressources. **L'étape 4** (plaider en faveur de la mobilisation de ressources pour la nutrition) dépend du point de départ. S'il existe déjà une stratégie de plaidoyer pour la nutrition (voir la **section 6.3**), il faudrait compter environ un ou deux mois pour la réviser afin de s'assurer qu'elle inclut des publics et des messages spécifiques à la mobilisation de ressources

<sup>5</sup> Development Connect, 2017. <https://developmentconnectltd.com/786/approach-resource-mobilisation-key-steps/> (consulté le 1<sup>er</sup> juillet 2020).

et pour élaborer les activités correspondantes. En l'absence d'une telle stratégie, l'élaboration conjointe d'une stratégie de plaidoyer pour la mobilisation de ressources en faveur de la nutrition avec les principales parties prenantes et l'obtention de leur adhésion pourrait s'étaler sur plus de 6 mois. **Les étapes 5** (mettre en œuvre la stratégie de plaidoyer) et **6** (suivi et évaluation de la stratégie de plaidoyer) sont généralement réalisées sur une période de 2 ans ou en fonction de l'échelle de mise en œuvre prévue par le PSMN.

Lorsque l'on envisage la mise en œuvre de la mobilisation de ressources pour le PSMN/CCR, il est essentiel de réfléchir aux personnes qui devraient être impliquées dans le processus. Le plaidoyer pour la mobilisation de ressources nécessite l'implication d'un large éventail de parties prenantes afin d'élargir la base de soutien au PSMN et de l'aborder sous différents angles. Des champions de la nutrition au plus haut niveau du gouvernement et dans les secteurs liés à la nutrition veilleront à ce que cette dernière soit une priorité nationale, tandis que les députés pourront influencer le processus budgétaire. Les donateurs traditionnels et non traditionnels, les partenaires de développement et le secteur privé pourront croître en nombre et encourager un alignement des financements extérieurs.

Les médias et les OSC jouent un rôle clé dans le plaidoyer en ce qu'ils renforcent la visibilité de la nutrition en tant que problème (voir l'étude de cas sur la Somalie dans le [Module 1](#)), mobilisent les communautés et veillent à la redevabilité des décideurs quant à leur engagement en faveur de la nutrition. Les 4 réseaux SUN – secteur privé, société civile, donateurs et Nations Unies – devraient être impliqués pour leur capacité en matière d'accès, de mobilisation et d'influence auprès de leurs groupes respectifs en soutien à une approche multisectorielle de la nutrition.



**La note d'orientation de MQSUN+ Mobilisation de ressources pour le renforcement de la nutrition : outils de plaidoyer et ressources pour l'action nationale** met en évidence les principales étapes du plaidoyer et de la communication dans ce processus et présente les outils et les ressources correspondants pour aider les pays à entreprendre des actions de plaidoyer afin de mobiliser des ressources, qui relèvent principalement de supports de plaidoyer ou de mobilisation existants provenant d'autres secteurs et, le cas échéant, correspondent au contexte de la nutrition.

Dans le cadre du processus de mobilisation de ressources dans son ensemble, ces séances de discussion sont d'importants moments de haut niveau où la nutrition se retrouve au rang de priorité politique nationale pour l'action humanitaire et le développement durable. Ces séances de discussion sur la mobilisation des ressources sont une occasion majeure d'assurer l'alignement des partenaires sur le PSMN, de rechercher des engagements et de mobiliser les ressources nécessaires à la mise en œuvre du PSMN/CCR. En stimulant le plaidoyer et la sensibilisation, les séances de discussion peuvent également conduire à une expansion de la couverture des interventions spécifiques et sensibles à la nutrition, exécutées par de nombreux secteurs gouvernementaux et partenaires, permettant ainsi une amélioration de la nutrition.

Les séances de discussion sur la mobilisation de ressources offrent aux participants une excellente occasion de faire connaître publiquement et officiellement leurs engagements en faveur de la nutrition et, par conséquent, de rendre ces engagements transparents. En outre, elles permettent

d'anticiper le suivi des engagements et la mise en place d'un mécanisme de redevabilité des partenaires quant aux contributions qu'ils se sont engagés à apporter.

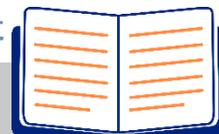
*Il est important de noter que, même si les séances de discussion sur la mobilisation de ressources sont des événements majeurs, elles ne sont qu'une activité parmi d'autres dans le processus beaucoup plus large et à plus long terme de mobilisation des ressources décrit ci-dessus.* Les négociations et les engagements ultérieurs qui sont présentés lors des séances de discussion découlent d'un engagement approfondi et continu de toutes les parties prenantes à fournir les ressources nécessaires pour mettre en œuvre le PSMN/CCR à l'échelle prévue.

La feuille de route de MQSUN+ présentée ci-dessous fournit de nombreux détails sur la manière de planifier, d'organiser et d'animer une séance de discussion réussie sur la mobilisation de ressources pour la nutrition.



**La feuille de route de MQSUN+ relative à l'Organisation d'une séance de discussion sur la mobilisation de ressources afin de renforcer la nutrition à l'échelle nationale** constitue pour les points focaux SUN et les membres des plateformes multi-acteurs qui planifient ces séances de discussion sur la mobilisation de ressources une activité importante dans le processus de mobilisation de ressources destinées à la mise en œuvre du PSMN. Elle précise ce qui doit être mis en place avant le déroulement d'une séance de discussion sur la mobilisation de ressources et indique les étapes clés de l'organisation d'un événement réussi.

## Orientations supplémentaires pour se préparer à la mise en œuvre et au lancement



### Ressource

Site Internet des plateformes nationales pour la nutrition (NIPN). Guide de mise en œuvre des NIPN : Page sur la communication et la diffusion des résultats. Disponible à l'adresse : <http://www.nipn-nutrition-platforms.org/Guide-PNIN>. Consultée le 1<sup>er</sup> octobre 2020.

### Outils

Site Internet du projet FANTA III. Page consacrée aux outils – *Manual for Country-Level Nutrition Advocacy Using PROFILES and Nutrition Costing* (Manuel pour le plaidoyer en faveur de la nutrition au niveau national en utilisant les PROFILS et le chiffrage de la nutrition).

<https://www.fantaproject.org/tools/manual-country-level-nutrition-advocacy-using-profiles-and-nutrition-costing>. Consultée le 2 novembre 2020.

Global Nutrition Cluster. Trousse à outils de plaidoyer du Cluster Nutrition. New York : Global Nutrition Cluster ; 2020. Disponible sur le

site <https://www.nutritioncluster.net/sites/nutritioncluster.com/files/2020-04/Nutrition%20Cluster%20toolkit%20%28french%29for%20print.pdf>

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). *Capacity Assessment Approach and Supporting Tools: Discussion Draft* (Approche et outils d'appui à l'évaluation des capacités : projet de discussion). Rome : FAO ; 2010. Disponible à l'adresse :

[http://www.fao.org/docs/eims/upload/291153/Capacity\\_Assessment\\_methodology\\_tools\\_final\\_sept2010.doc](http://www.fao.org/docs/eims/upload/291153/Capacity_Assessment_methodology_tools_final_sept2010.doc).

FAO. *FAO Approaches to Capacity Development in Programming: Processes and Tools—Learning Module 2* (Approches de la FAO en matière de développement des capacités dans la programmation : Processus et outils – Module d'apprentissage 2). Éd. révisée. Rome : FAO ; 2015. Disponible à l'adresse :

[www.fao.org/3/a-i5243e.pdf](http://www.fao.org/3/a-i5243e.pdf).

UNICEF/Bureau régional d'Afrique orientale et australe de Save the Children. *Alimentation du nourrisson et du jeune enfant dans les situations d'urgence (ANJE-U) Outil de cartographie et d'évaluation des capacités de la région d'Afrique orientale et australe (ESAR)*. Nairobi : UNICEF, Save the Children, Global Nutrition Cluster ; 2020. Disponible à l'adresse :

[https://www.nutritioncluster.net/sites/nutritioncluster.com/files/2020-08/IYCFE%20Capacity%20mapping%20toolkit%208th%20May%2020\\_FR.pdf](https://www.nutritioncluster.net/sites/nutritioncluster.com/files/2020-08/IYCFE%20Capacity%20mapping%20toolkit%208th%20May%2020_FR.pdf).

Réseau des Nations Unies pour le Mouvement SUN *Évaluation des capacités en matière de nutrition – Kit d'orientation – Partie 1 Note d'orientation*. Genève : Secrétariat du Mouvement SUN ; 2016. Disponible à l'adresse : <https://www.reachpartnership.org/documents/312104/12d8689f-1509-4132-9e3a-3ef187dc7ff0>.

### 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 tenons à remercier tout particulièrement l'équipe principale du MQSUN+ et les équipes de consultants, les pays SUN avec lesquels nous avons collaboré et le Secrétariat du Mouvement SUN – tous ceux qui ont contribué à ces apprentissages clés et à l'assistance technique performante que nous avons fournie pour renforcer les efforts 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.

