Évaluation des capacités en matière de nutrition
Kit d'orientation - Partie 1

Note d'orientation

12 septembre 2016

Scaling Up NUTRITION
UN Network

Résumé 5

1 Introduction 7

1.1 Brève présentation du contexte de la nutrition 7
1.2 En quoi le renforcement des capacités est-il essentiel? 8
1.3 Objectif de ce kit d'orientation 8
1.4 Élaboration du kit d'orientation 9
1.5 Structure du kit d'orientation 10

2 Le processus de renforcement des capacités 11

2.1 Les étapes du renforcement des capacités 11
2.2 Le processus de renforcement des capacités (PNUD, 2009) 12
2.3 L'évaluation des capacités comme moyen de parvenir au renforcement des capacités 14

3 Cadre d'évaluation des capacités en matière de nutrition 17

3.1 Éléments principaux du cadre d'évaluation des capacités en matière de nutrition 17
3.2 Cadre analytique pour l'EC en matière de nutrition 21

4 Processus d'évaluation des capacités 24

4.1 Phase 1: Préparation 24
4.2 Phase 2: Phase d'exécution 30
4.3 Phase 3: Formulation d'une réponse en matière de renforcement des capacités 32

5 Annexes 42

5.1 Mouvement SUN 42
5.2 Liste des outils et méthodologies 42
5.3 Références ..... Error! Bookmark not defined.

Liste des encadrés

Encadré 1-1: Leçons clés tirées de l'étude de cas 10
Encadré 2-1: Les trois dimensions des capacités 12
Encadré 2-2: Facteurs clés de réussite de l'EC 15
Encadré 4-1: Cadre logique 37

Liste des figures

Figure 2-1: Le Processus de renforcement des capacités (PNUD, 2009) 11
Figure 3-1: Cadre des capacités en matière de nutrition 17
Figure 3-2: Distinction entre les différents cadres: juridique et/ou réglementaire, politique, stratégique et relatif à la planification 18
Figure 4-1: Les différentes phases du processus d'évaluation des capacités 24
Figure 4-2: Activités de renforcement des capacités 33

Liste des tableaux

Tableau 3-1: Cadre analytique pour les EC en matière de nutrition 21
Tableau 4-1: Activités de renforcement des capacités 34
Tableau 4-2: Suivi et évaluation du renforcement des capacités 40

Sigles

CFSVA	analyse approfondie de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité (*Comprehensive Food Security and Vulnerability Analysis*)
DHS	enquête démographique et de santé (*Demographic and Health Survey*)
EC	évaluation des capacités
EGIM	enquêtes par grappes à indicateurs multiples
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
MSP	plateforme à parties prenantes multiples
ODD	Objectifs de développement durable des Nations Unies
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	organisation non gouvernementale
OSC	organisations de la société civile
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RC	renforcement des capacités
REACH	Partenariat visant à éliminer la faim et la dénutrition chez les enfants
S&E	suivi et évaluation
SUN	Mouvement pour le renforcement de la nutrition (*Scaling Up Nutrition*)
TDR	termes de référence
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNSCN	Comité permanent de la nutrition (*United Nations System Standing Committee on Nutrition*)

Résumé

La malnutrition sous toutes ses formes continue de compromettre la vie et les opportunités de millions de personnes à travers le monde. Les gouvernements nationaux reconnaissent de plus en plus le rôle significatif que joue la nutrition dans le développement, et endossent la responsabilité de relever les défis en matière de nutrition dans leurs pays respectifs. Pourtant, bien que les engagements visant à une amélioration des politiques et à la mise à disposition de ressources adaptées soient à la hausse, dans de nombreux cas, des contraintes liées aux capacités empêchent d'investir de manière efficace et de concrétiser ces engagements. L'Agenda 2030 pour le développement durable insiste fortement sur la nécessité d'approches intégrées, et celui-ci s'avère particulièrement adapté pour la lutte contre les déterminants de la malnutrition. Le système de l'ONU fait partie des acteurs clés apportant leur soutien aux gouvernements afin que ces derniers atteignent leurs cibles et objectifs en matière de nutrition.

Le renforcement des capacités fait référence au processus de création et de construction des capacités, leur utilisation (qui en résulte) ainsi que leur gestion et leur maintien. Il s'agit d'un processus graduel et progressif qui s'inscrit sur le long terme. Il devrait être conçu sur la base d'approches itératives permettant un diagnostic permanent et des ajustements au fur et à mesure, et être planifié avec une vision à long terme, sur la base d'un engagement et de moyens intégrés et soutenus. Les processus durables de renforcement des capacités devraient viser à institutionnaliser les résultats et processus, car ceci permet un certain ancrage et une stabilité. La vision à long terme, quant à elle, permet aux personnes, aux organismes et à la société d'avoir le temps nécessaire pour absorber et institutionnaliser le changement. Les actions durables de renforcement des capacités ont pour objectif de s'assurer que les acteurs à l'échelle nationale et locale trouvent leur propre manière de résoudre les problèmes identifiés et de s'adapter au changement. Ceci permet une meilleure appropriation, tout en assurant que les acteurs nationaux prennent la direction et le contrôle des activités de renforcement des capacités, et qu'ils sont capables de traduire l'engagement en actions efficaces.

Ce kit d'orientation a été élaboré par les Nations Unies (FAO, UNICEF, PAM, OMS) en consultation avec les parties prenantes au niveau des pays. Il a pour objectif d'aider les pays à réaliser une évaluation exhaustive des besoins en matière de capacités, pour un renforcement efficace des actions de nutrition. Il propose un modèle intégré multisectoriel, multi-acteurs, multidimensionnel et à plusieurs niveaux pour l'évaluation des capacités, avec pour objectif un renforcement durable des capacités en nutrition. Il répond à la nécessité d'une approche standardisée de base reconnaissant les gouvernements en tant que principales parties prenantes, et fournit un cadre qui aide à définir et opérationnaliser l'évaluation des capacités, dans le cadre d'initiatives plus larges de renforcement des capacités. C'est une ressource pratique à l'intention des parties prenantes au niveau des pays, en particulier les points focaux de l'initiative SUN (Renforcer la nutrition), les points focaux sectoriels, les coordonnateurs nationaux de la nutrition, les Nations Unies, les organisations de la société civile, le personnel universitaire et les consultants impliqués dans la facilitation, la coordination et/ou la réalisation d'évaluations des capacités pour la nutrition.

Le chapitre 2 présente les cinq étapes comprises dans le processus de renforcement des capacités: l'engagement avec les parties prenantes, l'évaluation des besoins en capacités, la formulation d'une réponse en matière de renforcement des capacités, la mise en œuvre d'une réponse en la matière, et l'évaluation du renforcement des capacités. Les évaluations des capacités peuvent efficacement relier les atouts et les besoins des pays en matière de capacités aux objectifs de développement et de nutrition, et créer ou maintenir une dynamique d'appui à la mise en œuvre d'actions.

Le renforcement des capacités en nutrition s'avère complexe en raison de l'aspect multidimensionnel des causes de la malnutrition. Le chapitre 2 décrit les principes qui peuvent orienter un processus intégré d'évaluation des capacités en nutrition:

- Vision multidimensionnelle
- Approche multisectorielle
- Participation d'une multiplicité de parties prenantes
- Attention accordée à plusieurs niveaux
- Accent mis sur les capacités techniques et fonctionnelles

Le chapitre 3 détaille le cadre d'évaluation des capacités en nutrition, y compris la définition de ses divers éléments. Il s'appuie sur d'autres modèles tels que ceux de la FAO, du PNUD et du PAM, et tente de simplifier une présentation multidimensionnelle pour une meilleure visualisation. Le cadre est souple et peut être adapté aux différents besoins propres aux contextes spécifiques, en fonction des objectifs de chaque évaluation. Ses éléments comprennent: des capacités multisectorielles vers lesquelles les efforts de tous les secteurs de la nutrition convergent et s'alignent sur un but commun au sein d'une plateforme partagée, et des capacités sectorielles qui sont propres au mandat de chaque secteur. Le cadre comprend quatre domaines de capacités à prendre en considération pour chaque dimension des capacités multisectorielles et sectorielles: (i) Politiques, programmes et cadres, (ii) Ressources et infrastructures, (iii) Coordination et partenariats, et (iv) Prise de décision sur la base de données probantes.

Le chapitre 3 fournit également un cadre analytique comprenant des indicateurs qui aident à suivre les progrès réalisés en matière de renforcement des capacités au fil du temps. Le cadre analytique pour l'évaluation des capacités en matière de nutrition comprend des indicateurs clés qui aident à mesurer le renforcement des capacités en fonction de chacun des quatre domaines de capacités, divisés en plusieurs thèmes.

Le chapitre 4 décrit les trois phases suivantes du processus d'évaluation des capacités:

- Phase 1 - Préparation: la phase préparatoire fait partie des étapes les plus importantes et elle constitue la base d'une évaluation des capacités réussie. C'est au cours de cette phase que le dialogue avec les parties prenantes est engagé, et que se construit un consensus autour d'une vision commune de l'évaluation des capacités et de sa valeur ajoutée.
- Phase 2 - Exécution: cette phase s'appuie sur les activités entreprises au cours de la phase préparatoire, et c'est lors de cette phase que l'on procède à la collecte des données, à leur analyse et à l'élaboration de rapports.
- Phase 3 - Formulation d'une réponse en matière de développement des capacités: la phase de mise au point du renforcement des capacités vise à identifier des moyens novateurs permettant de combler durablement les lacunes en matière de capacités.

Ce chapitre fournit également des conseils pratiques sur comment planifier et exécuter chacune des trois phases pour un exercice complet d'évaluation des capacités s'inscrivant directement dans un processus national plus large.

En plus de la note d'orientation, une sélection complémentaire d'**outils et ressources** est disponible sous la forme d'un document séparé. Cette partie du kit d'orientation devrait être utilisée en parallèle du chapitre 4.

1 Introduction

1.1 Brève présentation du contexte de la nutrition

La malnutrition sous toutes ses formes continue de compromettre la vie et les opportunités de millions de personnes à travers le monde. Bien que les taux de retard de croissance diminuent à l'échelle mondiale, 159 millions d'enfants continuent d'en souffrir; 41 millions sont en surpoids, et l'émaciation menace encore la vie de 50 millions d'enfants à travers le monde (UNICEF/OMS/Banque mondiale 2015). L'amélioration de la nutrition contribuera largement à réduire la pauvreté, et à réaliser les objectifs de santé, d'éducation et d'emploi (IFPRI, 2014, Réseau des Nations Unies/UNSCN, 2015). Bien que de nombreux pays aient accompli des progrès notables dans la réduction de la faim et de la malnutrition, beaucoup reste à faire pour atteindre les objectifs mondiaux et nationaux en matière de nutrition.

L'Agenda 2030 pour le développement durable insiste fortement sur la nécessité d'approches intégrées, et s'avère particulièrement adapté pour la lutte contre les déterminants de la malnutrition. En vue de galvaniser les efforts mondiaux, régionaux et nationaux et d'appuyer la réalisation des objectifs mondiaux en matière de nutrition, la communauté internationale a été à l'origine d'alliances, de mouvements, d'initiatives et d'appels à l'action importants. Ces derniers comprennent, sans toutefois s'y limiter: le Mouvement pour le renforcement de la nutrition[1] (SUN), les cibles mondiales pour la nutrition de l'Assemblée mondiale de la Santé[2] (WHA), les objectifs en matière de maladies non transmissibles[3] (MNT), le défi « Faim Zéro »[4], la Déclaration de Rome sur la nutrition de la Deuxième Conférence internationale sur la nutrition[5] (ICN2) et le Cadre d'action de la Décennie d'action des Nations Unies pour la nutrition[6].

La participation active des pays au sein du Mouvement SUN (lancé en 2010 pour appuyer une action multisectorielle intensifiée visant à atteindre les objectifs mondiaux en matière de nutrition) démontre que les gouvernements nationaux reconnaissent de plus en plus l'importance de la nutrition pour le développement et endossent la responsabilité de relever les défis relatifs à la nutrition dans leur pays. Cette dynamique s'appuie sur les efforts mondiaux et nationaux déployés à la suite de la Conférence internationale de 1992 sur la nutrition. Pourtant, bien que les engagements visant à une amélioration des politiques et à la mise à disposition de ressources adaptées soient à la hausse, dans de nombreux cas, des contraintes liées aux capacités empêchent d'investir de manière efficace et de concrétiser ces engagements[7].

Le système de l'ONU fait partie des acteurs clés qui apportent leur soutien aux gouvernements dans leur poursuite des cibles et objectifs en matière de nutrition. Les mandats de plusieurs des plus grandes agences des Nations Unies sont fortement axés sur la nutrition, notamment l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Fonds international de développement agricole (FIDA), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme alimentaire mondial (PAM) et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). L'avantage comparatif du système des Nations Unies en matière de nutrition réside en sa présence dans tous les pays, son pouvoir de convoquer, sa nature multisectorielle et son expertise spécialisée dans divers domaines, y compris la production de données probantes, l'élaboration de politiques de nutrition, la planification, la mise en œuvre de programmes et l'évaluation. L'ONU est bien placée en tant que partenaire clé pour renforcer les

[1] Mouvement SUN a été lancé en 2010 en appui à l'intensification des actions multisectorielles pour la réalisation des objectifs mondiaux de nutrition. Le Mouvement SUN a joué un rôle décisif dans le maintien de la nutrition au rang des préoccupations internationales et dans la promotion et le renforcement des efforts déployés au niveau des pays en matière de plaidoyer et de mobilisation sociale pour lutter contre la sous-nutrition.

[2] La Résolution 65.6 de l'Assemblée mondiale de la Santé a approuvé un Plan d'application exhaustif concernant la nutrition chez la mère, le nourrisson et le jeune enfant, qui décrit six cibles mondiales pour la nutrition. (OMS, 2012)

[3] Suite à la Déclaration politique sur les maladies non transmissibles (MNT), adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies en 2011, l'OMS a élaboré un cadre mondial de suivi pour permettre de suivre les progrès accomplis en matière de prévention et de maîtrise des principales maladies non transmissibles et des facteurs de risque associés. (OMS, 2011)

[4] Le défi « Faim Zéro » est un appel à l'action lancé en 2012 par le Secrétaire général des Nations Unies à tous les pays membres pour œuvrer à la réalisation d'un objectif unifié visant à éradiquer la faim et la malnutrition en l'espace d'une génération. Il sert à mobiliser un engagement de haut niveau visant à mettre un terme à la faim et à la sous-alimentation, y compris le retard de croissance, et il reconnaît les efforts actuels de lutte contre la malnutrition et la faim. (Défi « Faim Zéro » 2012)

[5] La Déclaration de Rome sur la nutrition (CIN2) établie en 2014 à l'issue de la Deuxième Conférence internationale sur la nutrition (ICN2) et approuvée par 162 États Membres, constitue un engagement d'éradiquer la faim et de prévenir toutes les formes de malnutrition dans le monde. (FAO/OMS, 2014 DRN)

[6] Le Cadre d'action sur la nutrition établi en 2014 énonce soixante options possibles en matière de politiques et de programmes que les gouvernements peuvent intégrer dans leurs cadres nationaux de politiques et de planification pour la nutrition, la santé, l'agriculture, la protection sociale et le développement. (FAO/OMS, 2014 FAN)

[7] Le Rapport sur la nutrition mondiale de 2016 indique que seuls des engagements réalisés sur la base de moyens adaptés (moyens humains comme financiers) jouera de façon efficace son rôle de transformation des engagements en actions concrètes.

capacités nationales en matière de nutrition et met les compétences, ressources et outils clés à disposition des pays afin de faciliter des changements transformateurs visant à traiter efficacement et durablement la malnutrition, tout en renforçant les capacités nationales.

1.2 En quoi le renforcement des capacités est-il essentiel?

1.2.1 Renforcement des capacités

Le renforcement des capacités (RC) est le processus de création et de construction des capacités, leur utilisation qui s'en suit, ainsi que leur gestion et leur maintien (UNDP, 2008). Le RC peut également être défini comme le processus par le biais duquel les individus, les organisations et les sociétés dans leur ensemble libèrent, renforcent, créent, adaptent et maintiennent des capacités au fil du temps (OCDE, 2011). Le renforcement des capacités est un processus de croissance et de changement positif en perpétuelle évolution. Il s'agit d'un processus graduel et progressif qui s'inscrit sur le long terme, et qui devrait être conçu sur la base d'approches itératives permettant un diagnostic permanent et des ajustements au fur et à mesure. Il doit être planifié avec une vision à long terme, sur la base d'un engagement et de moyens intégrés et soutenus.

Les processus durables de RC devraient viser à institutionnaliser les résultats et les processus. La formulation et la mise à niveau des politiques créent un environnement propice au changement et constituent une occasion d'accroître l'adoption, la généralisation et la durabilité des actions de RC. Les capacités peuvent également être institutionnalisées par le biais de l'incorporation de nouvelles connaissances dans les programmes ou systèmes nationaux, assurant ainsi une utilisation régulière des nouvelles compétences lors de l'exécution des tâches associées, ou l'intégration des changements de procédure dans les structures et les institutions existantes. Ceci permet un ancrage et une stabilité, tandis que la vision à long terme permet aux personnes, aux organismes et à la société d'avoir le temps nécessaire pour absorber et d'institutionnaliser le changement.

Les actions durables de RC visent également à s'assurer que les acteurs nationaux et locaux (gouvernement, organisations de la société civile, milieu universitaire, entreprises, communautés, etc.) développent la capacité de trouver leur propre manière de résoudre les problèmes et de s'adapter au changement. Ainsi, le RC se rapporte davantage à la qualité des relations avec les acteurs nationaux et locaux qu'aux quantités produites, à l'intégration d'interventions sur le long-terme qu'aux formations isolées. De plus, de manière générale, le RC porte davantage sur la promotion de l'apprentissage et du changement « de l'intérieur » que sur l'apport de contributions « de l'extérieur » (FAO, 2015 LM1). Ceci permet une meilleure appropriation, et de s'assurer que les acteurs nationaux prennent la direction et le contrôle des activités de RC et qu'ils sont capables de traduire l'engagement en actions efficaces.

1.3 Objectif de ce kit d'orientation

Ce kit d'orientation a pour objectif d'aider les pays à évaluer de manière exhaustive les besoins en matière de capacités sectorielles et multisectorielles, pour un renforcement efficace des actions de nutrition, et pour l'élaboration ultérieure d'une réponse en renforcement des capacités intégrée dans un programme national plus vaste de renforcement des capacités pour la nutrition. Il fournit un cadre qui aide à définir et opérationnaliser une évaluation des capacités (EC) qui s'inscrit dans un contexte plus vaste d'initiatives de RC. Le kit répond à la nécessité d'une approche standardisée de base reconnaissant les gouvernements en tant que principales parties prenantes, avec l'attente que les partenaires s'alignent sur les priorités nationales. Il veille donc à ce que les capacités de tous les secteurs, parties prenantes et niveaux clés soient systématiquement abordées.

Plus précisément, le kit d'orientation aidera les parties prenantes à:

(i) Intégrer les évaluations des capacités à un programme plus vaste à long terme de renforcement des capacités en matière de nutrition, avec des engagements soutenus pour appuyer la mise en œuvre.

(ii) Identifier de manière exhaustive les besoins en capacités aux niveaux national, sous-national et local, afin d'atteindre les objectifs nationaux en matière de nutrition.

(iii) Promouvoir une compréhension commune des actions de RC prioritaires afin de combler les lacunes existantes en matière de capacités et d'identifier les opportunités de soutien du RC.

(iv) Définir le système de suivi et évaluation (S&E) destiné à suivre les résultats en matière de renforcement des capacités au fil du temps, et à promouvoir un apprentissage continu auprès des parties prenantes.

Ce kit d'orientation propose un modèle intégré multisectoriel, multi-acteurs, multidimensionnel et à plusieurs niveaux pour l'évaluation des capacités, avec pour objectif un renforcement durable des capacités en matière de nutrition. Il met l'accent sur les capacités fonctionnelles qui sont applicables à une bonne gouvernance de la nutrition d'un point de vue sectoriel et multisectoriel. Il peut également être adapté et appliqué à l'évaluation de diverses disciplines techniques en lien avec la nutrition, telles que la santé, l'éducation, l'agriculture, la protection sociale, ou encore l'eau, l'hygiène et l'assainissement, etc.

Ce kit d'orientation se concentre sur les organismes gouvernementaux qui jouent un rôle déterminant dans le soutien apporté à la mise à l'échelle de la nutrition aux niveaux national et sous-national. Ces organismes comprennent divers ministères, agences et départements impliqués dans l'élaboration de politiques, la mise en œuvre, la coordination, le financement, la recherche et la production de données probantes, etc. Le kit peut également être utilisé pour l'évaluation des capacités d'autres acteurs, car il reconnaît le rôle crucial joué par d'autres parties prenantes dans la gouvernance de la nutrition (en particulier les OSC, mais aussi les médias, le secteur privé, etc.). L'EC de ces autres acteurs sera axée sur leur rôle principal et sur leur soutien aux priorités de nutrition dans le pays.

Ce kit d'orientation est un guide complet sur l'EC. Il comprend une sélection d'outils et de ressources complémentaires souples et adaptables aux différents contextes nationaux. En termes de processus, il souligne la nécessité de faire appel à des équipes multidisciplinaires qui disposent de connaissances hautement spécialisées en RC et en d'autres domaines d'expertise associés. Le processus et la méthodologie appliqués tiennent compte de l'importance d'un apprentissage intégré. Ce kit se veut être un document vivant, et tout comme le RC qui est un processus en évolution constante, il fera l'objet de modifications successives pour être constamment renforcé en fonction de l'expérience.

Public visé

Ce kit d'orientation est une ressource à l'intention de toutes les parties prenantes au niveau des pays, en particulier les points focaux du SUN, les points focaux sectoriels, les coordonnateurs nationaux de la nutrition, l'ONU, les OSC, le personnel universitaire et les consultants qui seront impliqués dans la facilitation, la coordination et/ou la réalisation d'évaluations des capacités pour la nutrition. Les décideurs et les responsables au niveau des pays devraient être familiarisés avec les principes et concepts clés dans le but d'orienter l'adaptation de la méthodologie aux besoins du pays. Cette ressource devrait leur paraître utile à la promotion du dialogue relatif au renforcement des capacités.

1.4 Élaboration du kit d'orientation

Ce kit d'orientation est le fruit d'une collaboration entre plusieurs agences de l'ONU avec pour objectif d'appuyer les capacités nationales pour la mise à l'échelle de la nutrition. Il a été mis au point par les principales agences des Nations Unies travaillant dans le domaine de la nutrition (FAO, UNICEF, PAM, OMS) par le biais d'un processus inter-agences qui a conduit à la décision d'harmoniser tous les outils et méthodologies des agences de l'ONU pour l'EC en nutrition (cf. Annexe 5.2). Le processus a été coordonné et soutenu par le Secrétariat du Réseau des Nations Unies pour le Mouvement SUN/REACH[8]. Il était initialement structuré selon les trois parties décrites ci-dessous.

(i) Tout d'abord, une analyse des différents outils d'EC mis en œuvre par les agences de l'ONU a permis de révéler d'importantes zones de chevauchement, car un certain nombre d'outils s'influencent mutuellement.

(ii) Deuxièmement, une étude de cas impliquant plusieurs pays a été réalisée en octobre 2015 dans le but de collecter les retours d'expérience et leçons tirées à l'échelle des pays en fonction des précédentes EC appuyées par les Nations Unies (cf. encadré 1-1 pour les leçons clés). Les point focaux nutrition de l'ONU

[8] REACH – Partenariat visant à éliminer la faim et la dénutrition chez les enfants

ainsi que le personnel gouvernemental de six pays (Bangladesh, Ghana, Malawi, Niger, Tanzanie et Ouganda) ont participé à l'étude de cas.

(iii) Troisièmement, un atelier inter-agences de deux jours a eu lieu les 4 et 5 novembre 2015 afin de délibérer sur les résultats et de déterminer quelles seront les prochaines étapes. Une décision conjointe du Réseau des Nations Unies a été prise afin d'harmoniser les différentes approches de l'ONU en matière d'EC et de concevoir un ensemble de directives à utiliser au niveau des pays. Par ailleurs, un cadre pour l'évaluation des capacités pour la nutrition a pris sa forme initiale (plus de détails sont disponibles au chapitre 3).

Encadré 1-1: Leçons clés tirées de l'étude de cas

- *L'alignement de l'évaluation sur les priorités nationales et les processus de planification facilite l'adoption des recommandations et leur intégration dans les cycles de planification gouvernementaux, y compris la mobilisation des ressources.*
- *Il est nécessaire de mettre en place un plan national de réponse en matière de renforcement des capacités qui définit clairement les rôles et les responsabilités des parties prenantes, coordonné, de préférence, par un organe supra-ministériel afin de faciliter sa mise en œuvre.*
- *De meilleurs résultats peuvent être obtenus si les partenaires impliqués dans le développement harmonisent leurs approches et leurs efforts en matière d'EC et de RC.*
- *L'évaluation des capacités devrait être un processus continu, adaptable et mis à jour régulièrement, car la situation des pays (sur le plan social, politique, économique, environnemental) a tendance à évoluer.*
- *Le plan d'intervention en matière de capacités devrait inclure des stratégies de RC à moyen et à long terme, qui devraient faire l'objet d'une réévaluation constante.*
- *La collaboration multi-agences permet d'élargir le périmètre de l'évaluation.*
- *Dans les processus d'EC et de RC, une attention particulière doit être accordée aux compétences et à la qualité des consultants et/ou facilitateurs impliqués.*
- *Un leadership gouvernemental suffisant s'avère essentiel, tout en impliquant tous les secteurs et acteurs concernés.*
- *Le plaidoyer réalisé suite à l'évaluation facilite l'adoption, le financement et la mise en œuvre des recommandations.*

1.5 Structure du kit d'orientation

Ce kit d'orientation est organisé en plusieurs chapitres:

Le **chapitre 2** décrit le renforcement des capacités comme une perspective à long terme, les cinq étapes qu'il comprend, notamment les principes d'un RC complet. Ce chapitre comprend également une description de l'évaluation des capacités en tant que condition préalable à la réussite du RC.

Le **chapitre 3** détaille le cadre d'évaluation des capacités en nutrition, et fournit notamment la définition de ses divers éléments. Il propose également un cadre analytique comprenant des indicateurs qui aident à suivre les progrès réalisés en matière de renforcement des capacités au fil du temps.

Le **chapitre 4** décrit les trois phases d'un processus d'évaluation des capacités et propose des conseils pratiques pour une navigation réussie entre ces différentes phases. Ces phases sont la préparation, l'exécution et la formulation d'une réponse en matière de RC.

Le **chapitre 5** est une annexe contenant d'autres ressources utiles ainsi que des références associées.

Enfin, en complément de la note d'orientation, le **Kit d'outils et de ressources** est une sélection d'outils et ressources disponible sous la forme d'un document séparé. Cette partie du kit d'orientation devrait être utilisée en parallèle de la rubrique 4 sur les phases d'évaluation des capacités.

2 Le processus de renforcement des capacités

2.1 Les étapes du renforcement des capacités

Le renforcement des capacités comprend les cinq étapes suivantes: engagement, évaluation initiale, formulation, mise en œuvre et évaluation finale, qui sont toutes intégrées dans un processus de programmation (cf. figure 2-1):

(i) Engagement des parties prenantes dans le renforcement des capacités: Cette étape permet d'intégrer le RC dans un contexte politique de réforme institutionnelle. Elle exige que les parties prenantes témoignent de leur engagement et leur soutien au programme du RC et qu'elles intègrent ce dernier dans les priorités et les plans nationaux.

(ii) Évaluation des atouts et des besoins en matière de capacités: Cette étape aide à déterminer quelles capacités doivent être considérées comme prioritaires et comment les intégrer dans les stratégies nationales et locales, dans les programmes et budgets sectoriels thématiques.

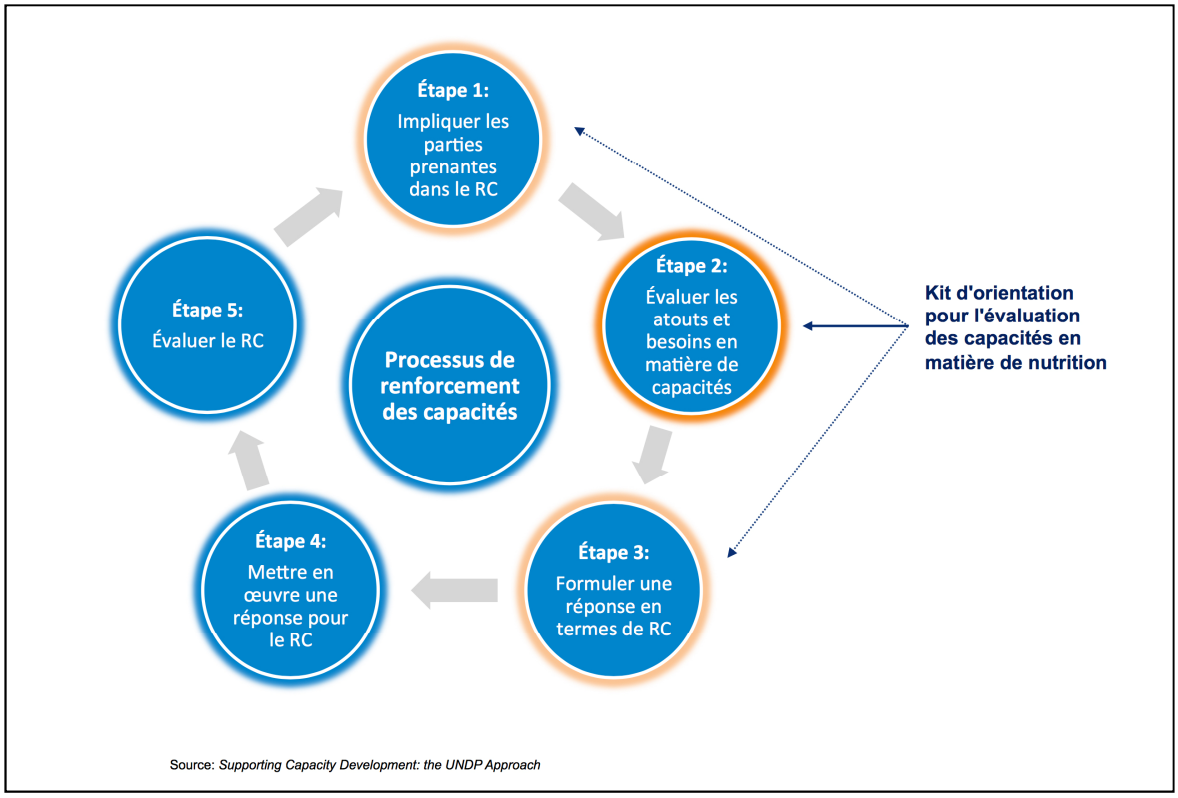
(iii) Formulation d'une réponse en matière de développement des capacités: Les conclusions d'une EC constituent un point de départ pour la mise au point d'une réponse en matière de renforcement des capacités visant à combler les lacunes identifiées.

(iv) Mise en œuvre d'une réponse en matière de développement des capacités: Ceci devrait faire partie intégrante de la mise en œuvre d'un plan ou d'un programme dans lequel la réponse est intégrée.

(v) Évaluation du renforcement des capacités: Ceci favorise la responsabilisation, la gestion de la performance et l'apprentissage.

Bien que ce kit d'orientation se concentre principalement sur l'étape 2 (« évaluation des capacités »), chacune des cinq étapes a une incidence cruciale sur l'approche employée en matière de RC. Ce kit s'appuie donc sur l'étape 1 (« participation des parties prenantes ») et crée des liens avec l'étape 3 en intégrant la réponse en matière de renforcement des capacités dans un plan ou un programme national. La mise en œuvre du RC (étape 4) et l'évaluation du RC (étape 5) sont toutes deux situées hors du périmètre de ce kit d'orientation.

Figure 2-1: Le Processus de renforcement des capacités (PNUD, 2009)



2.2 Le Processus de renforcement des capacités (PNUD, 2009)

Le renforcement des capacités en nutrition s'avère complexe dû aux causes de la malnutrition, qui ont de multiples facettes. Définir des actions de renforcement des capacités requiert donc une compréhension du paysage des acteurs impliqués ou nécessaires pour traiter les déterminants de la malnutrition, et ce en fonction du contexte du pays. La liste ci-dessous répertorie les principes qui peuvent orienter un RC intégré ainsi que les processus d'EC en nutrition:

- Vision multidimensionnelle
- Approche multisectorielle
- Participation d'une multiplicité de parties prenantes
- Attention accordée à plusieurs niveaux
- Accent mis sur les capacités techniques et fonctionnelles

2.3.1. Vision multidimensionnelle

Pour une EC complète en nutrition, une approche systémique multidimensionnelle évaluant l'environnement favorable et les capacités au niveau organisationnel et individuel devrait être adoptée. Les trois dimensions des capacités sont interdépendantes; si l'une ou l'autre vient à être traitée seule, le renforcement devient alors faussé et inefficace. Bien que de nombreuses initiatives de renforcement des capacités se concentrent classiquement sur le renforcement des compétences et connaissances des individus par le biais de la formation, des évaluations et examens approfondis ont permis de démontrer que cela ne suffit pas à induire les changements attendus (PNUD, 2009). Cela signifie que tout RC s'avèrera inadéquat s'il ne tient pas compte des conditions et des dynamiques qui caractérisent toutes les dimensions des capacités.

Encadré 2-1: Les trois dimensions des capacités[9]

Le niveau relatif à **l'environnement ou au système favorable** fait référence au contexte socio-économique et politique ainsi qu'au cadre législatif[10] et réglementaire[11] dans lequel les organisations et les individus évoluent.

Le niveau **organisationnel** fait référence à la nature et au fonctionnement des organismes publics ou privés (OSC, établissements d'enseignement tertiaire et institutions et réseaux de formation[12]). Les organisations fournissent le cadre permettant de relier les capacités individuelles et de réaliser des actions de nutrition de manière efficiente et efficace, au-delà des compétences d'une ou de quelques personnes. Ce niveau comprend également les initiatives communautaires liées aux structures des villages, telles que les comités de santé des villages. Les capacités au niveau organisationnel consistent à analyser comment les organisations fonctionnent, et mettent en évidence les points d'entrée pour un changement possible.

Le niveau **individuel** fait référence aux compétences, connaissances et attitudes (aptitude) des individus tels que les fonctionnaires et le personnel des organisations, les producteurs, les fournisseurs de services locaux, les techniciens, les inspecteurs des denrées alimentaires, etc. L'accès aux ressources et aux expériences susceptibles de renforcer les capacités individuelles est largement influencé par les facteurs organisationnels et environnementaux décrits ci-dessus. Les évaluations des capacités détaillées au niveau individuel sont en général menées dans le cadre d'une évaluation réalisée par l'organisation concernée ou par le biais de systèmes de gestion de la performance. Celles-ci relèvent de la responsabilité des organisations concernées.

Adapté d'informations publiées par le PNUD, 2009

2.3.2. Approche multisectorielle

Dans ce kit, une attention particulière est accordée à l'évaluation des besoins en capacités, à la priorisation, à la planification, à la mise en œuvre et à la gestion de la mise à l'échelle des actions de nutrition de manière multisectorielle. Les causes de la malnutrition comportent de multiples facettes. Selon le cadre conceptuel

[9] *Adapté de la publication conjointe de la FAO et du PNUD, et de nutrition de santé publique (PHN).*
[10] Ceci fait référence à l'ensemble des textes juridiques, y compris les lois, les règlements et les normes.
[11] Ceci fait référence aux instruments juridiques subsidiaires, normalement utilisés par les ministres et non par le Parlement, qui prescrivent des exigences obligatoires et apportent des détails supplémentaires qui sont laissés ouverts dans la législation principale.
[12] Par exemple, les agences gouvernementales et ministères centraux et décentralisés, les services de protection sociale, les laboratoires, les systèmes nationaux de recherche agricole, le secteur privé, les coopératives, les chambres d'agriculture, les associations de consommateurs, les organisations communautaires, les ONG et les instituts de formation formels et non formels .

communément accepté de l'UNICEF, le bon état nutritionnel chez un enfant dépend de trois conditions essentielles: 1) la sécurité alimentaire du foyer; 2) l'accès à des services de santé préventifs et curatifs de qualité et à de bonnes conditions sanitaires, notamment l'accès à l'eau salubre et à une hygiène décente; et 3) les connaissances et la capacité à fournir des soins appropriés à l'enfant (UNICEF, 1990). Par la suite, les gouvernements doivent être capables de coordonner les interventions politiques dans un certain nombre de secteurs afin de traiter les multiples causes de la dénutrition (Acosta/Fanzo, 2012). Ceci permet une convergence globale de tous les efforts sectoriels ainsi qu'une certaine redevabilité en matière de nutrition.

Les dispositions relatives à la gouvernance d'une approche multisectorielle de la nutrition peuvent varier d'un pays à l'autre. Avec la participation de différentes parties prenantes, les pays ont établi des plates-formes multisectorielles à différents niveaux. Dans le contexte du Mouvement SUN, la nutrition au niveau des pays est coordonnée par la plate-forme multi-acteurs (MSP) aux niveaux national et sous-national. Le point focal du SUN œuvre à soutenir le gouvernement afin de s'assurer de la participation de tous les secteurs et parties prenantes concernés. Ces efforts multisectoriels peuvent être menés par un organisme gouvernemental supra-ministériel ou par un ministère de tutelle, et peuvent disposer d'une unité de coordination du soutien[13]. Il est recommandé que chaque pays dispose d'un cadre commun de résultats sur lesquels tous les secteurs s'alignent.

2.3.3. Participation d'une multiplicité de parties prenantes

Il est important de reconnaître que les activités de RC sont réalisées par le biais d'efforts conjoints entre le gouvernement et d'autres acteurs, à la fois nationaux et internationaux. Les principales parties prenantes du gouvernement sont le secteur privé, les universités, le milieu de la recherche, les donateurs, les Nations Unies, les OSC, etc. Selon leurs fonctions et leurs rôles, les parties prenantes travaillent en collaboration et/ou en partenariat et sont regroupées par le biais de mécanismes de coordination à différents niveaux, certains étant dirigés par le gouvernement et d'autres dirigés par d'autres acteurs. Les rôles et responsabilités de ces parties prenantes varient en fonction de leur avantage comparatif, du contexte national, de la présence géographique, etc. Les rôles du renforcement des capacités peuvent aller de l'assistance technique au financement, à la mise en œuvre et au plaidoyer, entre autres. Toutefois, pour parvenir à ces rôles, chacun des acteurs doit disposer des capacités nécessaires. Par exemple, les OSC auront besoin de la capacité de tenir le gouvernement responsable.

Les parties prenantes au sein du Mouvement SUN sont organisées sous la forme de réseaux (OSC, gouvernement, donateurs, secteur privé et ONU). Ces réseaux fournissent des occasions de coordonner l'appui au gouvernement pour le RC, et de renforcer les efforts de renforcement des capacités au sein de chaque réseau.

2.3.4. Une attention accordée à plusieurs niveaux

Le renforcement des capacités en matière de nutrition est nécessaire au niveau central (national) comme au niveau local (régions, districts, comtés, etc.) pour assurer une certaine cohérence lorsque les engagements et décisions politiques sont traduits en actions significatives. Par exemple, dans le secteur de la santé, les engagements en matière de nutrition exprimés dans un plan de développement national sont ensuite traduits en plans sectoriels, eux-mêmes traduits en plans opérationnels au niveau des districts et en une mise à jour des protocoles dans les établissements de santé. Les facteurs clés à considérer sont les caractéristiques des pays en ce qui concerne leur structure de décentralisation et la composition des administrations car celle-ci affecte le leadership, la prise de décision, les relations de pouvoir, l'attribution des ressources et la planification. Les rôles et les responsabilités de chaque niveau aident à déterminer les besoins en matière de capacités pour la mise à l'échelle de la nutrition. Par exemple, dans les pays dotés d'un système de gouvernance plus centralisé, les décisions relatives à l'attribution des ressources, à la planification et à la mise en œuvre sont prises au niveau central. En revanche, dans les pays dont la structure de gouvernance est décentralisée, le niveau central peut jouer un rôle dominant dans les règlements, la politique et la législation, tandis que le niveau local est responsable de la mise en œuvre et de l'attribution des ressources.

2.3.5. Accent mis sur les capacités techniques et fonctionnelles

[13] Les unités de coordination sont mises en place dans le but de gérer la coordination multisectorielle et multi-acteurs de la nutrition aux niveaux national et sous-national. Ces dernières aident à mobiliser les mécanismes de haut niveau de coordination en nutrition (mobilisés au niveau politique), les mécanismes techniques de coordination en nutrition, et appuient les opérations des mécanismes sous-nationaux de coordination en nutrition.

Un RC complet implique généralement un renforcement des capacités à la fois techniques et fonctionnelles. Ces deux types de capacités sont intrinsèquement liés, tout en étant distincts et transversaux à toutes les différentes disciplines.

Les capacités techniques sont associées à des domaines spécifiques d'expertise professionnelle tels que l'alimentation du nourrisson et du jeune enfant, la prévention et le contrôle des maladies, l'agriculture, la sécurité alimentaire, l'éducation, la nutrition, etc. Ces capacités sont variables et étroitement liées au secteur ou au contexte organisationnel concerné. L'évaluation des capacités techniques incombe aux ministères de tutelle, avec le soutien des partenaires concernés. Le défi en matière d'EC consiste à aller au-delà de l'évaluation des capacités techniques habituelles et de s'assurer que ces compétences renforcent la sensibilité d'un secteur particulier aux questions liées à la nutrition, et permettent de renforcer les synergies avec d'autres secteurs.

Les capacités fonctionnelles sont des compétences essentielles de gestion qui permettent aux acteurs nationaux, régionaux et au niveau des districts de planifier, gérer, modifier et soutenir les capacités techniques (Stratégie d'entreprise de la FAO sur le renforcement des capacités), quel que soit le secteur ou l'organisation concerné. Ces capacités sont transversales, interviennent à différents niveaux et ne sont pas associées à un secteur ou à un thème particulier (PNUD, 2008). Elles représentent les modalités d'engagement et le processus. Il s'agit notamment des capacités à diriger, gérer, communiquer, coordonner, à adapter le changement et à l'inscrire dans la durée.

2.3 L'évaluation des capacités comme moyen de parvenir au renforcement des capacités

L'évaluation des capacités permet de déterminer les déficits en matière de capacités et de mettre en lumière les dynamiques institutionnelles qui font qu'un problème de développement persiste (FAO, 2015 LM1). C'est un moyen utile de focaliser systématiquement le dialogue avec les acteurs nationaux et locaux sur les interventions significatives destinées à consolider les processus de RC, ce qui accroît l'appropriation nationale du programme en matière de RC. Les évaluations des capacités peuvent efficacement relier les atouts et les besoins des pays en matière de capacités aux objectifs de développement et de nutrition, et créer ou maintenir une dynamique visant à appuyer la mise en œuvre d'actions. Elles impliquent une évaluation systématique des capacités par le biais d'entretiens structurés avec les principales parties prenantes au niveau national, portant sur les principales questions, perceptions et suggestions liées à la nutrition à différents niveaux. Les EC s'appuient également sur des données supplémentaires afin de prendre des décisions concrètes concernant les prochaines étapes, et pour renforcer le soutien des partenaires au développement, le cas échéant. Ce type d'évaluation et d'échanges peut également conduire à la mobilisation de « champions du changement » (FAO, 2015 LM2). (Voir l'encadré 2-2 pour les facteurs de réussite de l'EC).

La raison de procéder à des évaluations n'est pas forcément de « savoir absolument tout sur tout », mais plutôt de réaliser un niveau d'analyse adapté à la situation afin d'appuyer les décisions en matière de RC (FAO, 2015 LM2). De cette façon, les EC peuvent constituer une ressource efficace à l'élaboration de la réponse en matière de renforcement des capacités. En effet, ne pas procéder à une EC induit le risque que les causes sous-jacentes d'un problème et les lacunes associées en matière de capacités soient négligées, et la perception des priorités par les différentes parties prenantes peut varier. La première chose à faire pour un RC efficace est de se poser trois questions fondamentales. Ce sont les réponses à ces questions qui façonneront la mise au point de chaque réponse en matière de capacités, en fonction des priorités et des enjeux spécifiques. Ces questions sont les suivantes (UNDP, 2009):

- ***Où en sommes-nous à l'heure actuelle?*** *Ceci définit le niveau actuel de capacités, ses forces et ses faiblesses existantes.*
- ***À quoi voulons-nous aboutir?*** *Ceci définit la vision des capacités qui s'avèrent nécessaires pour l'avenir. Cette question implique d'identifier des objectifs et des buts, par exemple comme indiqué dans le cadre politique national et dans le plan national d'action en matière de nutrition.*
- ***Quel est le meilleur moyen d'y parvenir?*** *Ceci permettra de comparer l'avenir à la situation actuelle, et d'identifier les besoins de passer des capacités actuelles à celles attendues dans le futur (FAO, 2015 LM2).*

Une EC peut être menée à tout moment dans le cadre du cycle de gestion des politiques et programmes en matière de renforcement de la nutrition. Ce besoin peut se manifester lors de la préparation d'une stratégie, d'un plan ou d'un programme d'un pays (qu'il soit multisectoriel, sectoriel ou sous-national), suite à une impasse rencontrée lors de la mise en œuvre, ou encore suite aux recommandations d'une évaluation, entre autres. Dans d'autres cas, le besoin en matière d'évaluation des capacités est initié par un partenaire de développement pour diverses raisons, par exemple pour orienter un nouveau programme.

Encadré 2-2: Facteurs clés de réussite de l'EC

Un objectif clair: Faites preuve de clarté au sujet de la question plus large du RC ou de la réforme auxquelles l'évaluation contribue. Ceci comprend par exemple l'élaboration de politiques et/ou de plans, l'examen multisectoriel annuel, la mise en place d'une architecture de coordination multisectorielle, et autres. Une planification minutieuse de l'EC est la clé du succès. Il est essentiel de planifier précisément comment l'information relative aux capacités sera utilisée au terme de l'évaluation.

Appropriation par le pays: Les évaluations sont beaucoup plus solides, plus légitimes et ont plus de validité si elles sont dirigées au niveau national par des partenaires locaux. Il est important de garder à l'esprit que les parties prenantes à l'échelle nationale et/ou locale représentent à la fois des catalyseurs du changement et d'importantes ressources pour leurs pays. Les évaluations des capacités devraient être menées par le biais d'approches participatives qui visent à renforcer l'appropriation nationale et locale. Les évaluations conduites en interne sont plus solides que celles menées de l'extérieur. C'est pourquoi il est essentiel d'identifier et de mettre en place des partenariats avec des dirigeants nationaux et des parrains de haut niveau.

Appui politique et engagement: Engager un parrain de haut niveau pour l'EC dès le début peut contribuer à rallier le soutien nécessaire à l'exercice. Dans la plupart des cas, le parrain est un leader politique (par exemple un ministre, un secrétaire permanent, ou un point focal du SUN), décisionnaire (secrétaire permanent ou directeur) ou toute autre personnalité influente. Un sponsor capable de mobiliser un soutien politique peut être un atout, en particulier dans le cadre d'EC dans lesquelles il existe une probabilité de modification des pouvoirs (par exemple via la mise en place de mécanismes de coordination de haut niveau pour la nutrition) ou s'il existera un besoin de plaidoyer pour davantage de ressources de la part du gouvernement pour soutenir les initiatives de RC. Le leader pourra s'avérer très utile pour (PNUD, 2008):

- *rallier les soutiens à l'initiative,*
- *veiller à ce que l'évaluation et le programme de RC élargi reçoivent une attention adéquate et aboutissent à des résultats qui peuvent être traduits en actions,*
- *s'assurer que les résultats alimentent les processus nationaux de planification et de budgétisation, le dialogue en matière de politiques et les processus de programmation.*

Calendrier: Tirez parti des possibilités de soutien continu en alignant l'EC sur les processus nationaux en cours ou prévus, les changements de leadership, la disponibilité des ressources et la disponibilité des principaux intervenants, entre autres. En termes de fréquence, les grandes évaluations multisectorielles devraient être alignées sur les processus de planification nationaux, et pourraient être répétées tous les cinq ans, tandis que les évaluations plus spécifiques/ciblées qui émergeront comme recommandations de suivi de l'évaluation générale pourront être menées plus fréquemment.

Promotion du principe d'inclusion: Les parties prenantes jouent un rôle clé dans la collecte et l'analyse des données, et dans l'élaboration des actions de CD. Être pleinement impliqué dans l'ensemble du processus permet de s'approprier les réalisations et les résultats. Impliquer les parties prenantes à chaque étape d'une EC peut également aider à établir des engagements à long terme pour les initiatives soutenues de RC qui émergent. Cela ouvre également le dialogue et permet un apprentissage collectif. Les plates-formes existantes constituent d'importants points d'entrée pour l'engagement (tels que, par exemple, le comité parlementaire, le MSP, le réseau des OSC, les groupes de partenaires de développement, le réseau d'entreprises). Lorsqu'elles sont engagées de manière efficace, les parties prenantes peuvent contribuer à l'exercice en soutenant l'un des rôles suivants:

- *Assurer le leadership politique et surveiller la gestion*
- *Mobiliser les ressources*
- *Aider à mobiliser le soutien de la part des organisations participantes*
- *Appuyer la conception de l'évaluation, ainsi que la méthodologie employée et son analyse*
- *Fournir un éclairage sur les contextes locaux ainsi que des données en provenance des études antérieures*
- *Diffuser les résultats*
- *Présenter des informations et points clés au cours des entretiens*

Disponibilité des ressources: Dans l'idéal, la disponibilité des ressources en soutien aux évaluations des capacités et aux activités de renforcement des capacités qui en découlent devrait être assurée. La viabilité financière ainsi que des dispositions en la matière devraient être prévues dans le budget national ou avec des partenaires de développement afin de soutenir les résultats.

3 Cadre d'évaluation des capacités en matière de nutrition

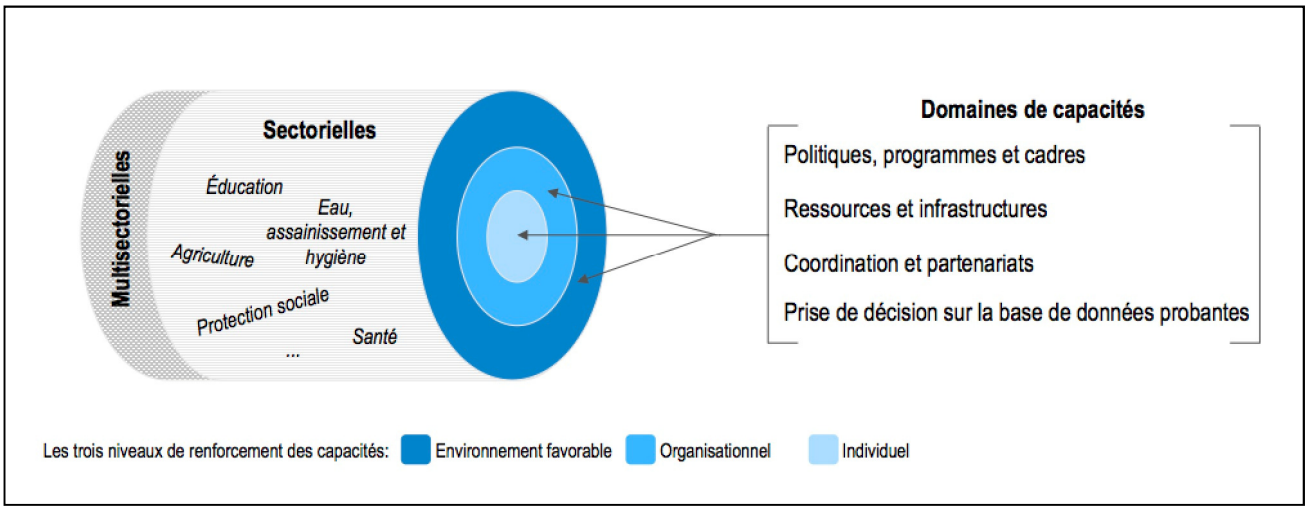
3.1 Éléments principaux du cadre d'évaluation des capacités en matière de nutrition

Un cadre transparent pour l'EC en matière de nutrition devient un point de départ pour les parties prenantes leur permettant d'apprécier l'ampleur et la profondeur des considérations à prendre en compte lors de la conception d'une EC pour la nutrition. Le cadre d'EC en matière de nutrition (voir figure 3-1) a été conçu pour aider les utilisateurs à conceptualiser les différentes composantes du RC en matière de nutrition, et à être en mesure de déterminer un périmètre spécifique de l'EC qui répond aux besoins des pays. Le cadre s'appuie sur d'autres modèles tels que ceux de la FAO, du PNUD et du PAM, et tente de simplifier une présentation multidimensionnelle pour une meilleure visualisation.

Les éléments inclus dans le cadre comprennent: des capacités multisectorielles dans lesquelles les efforts de tous les secteurs de la nutrition convergent et s'alignent vers un but commun au sein d'une plate-forme partagée, et des capacités sectorielles qui sont propres au mandat de chaque secteur. Pour les capacités multisectorielles et sectorielles, le cadre considère trois **dimensions** des capacités (l'environnement favorable, la dimension organisationnelle et la dimension individuelle). Bien qu'il ne soit pas inclus dans l'illustration, le cadre peut également être appliqué à différents niveaux du gouvernement (national et sous-national) ainsi qu'auprès des parties prenantes non gouvernementales de la nutrition (voir chapitre 2). Le cadre est souple et peut être adapté aux différents besoins propres à des contextes spécifiques, en fonction des objectifs des évaluations. Il n'est donc pas obligatoire que l'ensemble du cadre soit utilisé dans une évaluation donnée.

Le cadre comprend quatre **domaines de capacités** à prendre en considération pour chaque dimension des capacités multisectorielles et sectorielles. Ces domaines de capacité couvrent les éléments génériques du cycle des politiques et des programmes au niveau des pays. Les quatre capacités sont les suivantes: (i) Politiques, programmes et cadres, (ii) Ressources et infrastructures, (iii) Coordination et partenariats, et (iv) Prise de décision sur la base de données probantes. Les questions relatives aux droits de l'homme, à la problématique hommes-femmes, au leadership et à la redevabilité peuvent être intégrées dans tous les domaines de capacités, ou, si nécessaire, être considérées comme des zones de capacités en tant que tel.

Figure 3-1: Cadre des capacités en matière de nutrition



3.1.1. Politiques, programmes et cadres

Ce domaine de capacités représente la volonté et les engagements politiques en faveur de la nutrition. Il comprend les « capacités politiques et normatives », soit la capacité à formuler et à opérationnaliser la législation, les politiques, les plans et les stratégies multisectoriels et sectoriels en lien avec la nutrition sur la base de données

factuelles[14] (voir la figure 3-2 pour la définition des différents cadres). L'évaluation permet d'identifier les lacunes à tous les niveaux ainsi que le respect du droit international (UCDH 1979) et aide à établir la manière dont ces politiques et lois sont formulées, mises en œuvre et suivies dans la pratique. Ceci fait référence, par exemple, à la capacité interne des organismes de réglementation en matière de mandats, de stratégies, de processus et de systèmes, ou encore en matière de gestion des connaissances et de l'information, de niveaux de compétences et de besoins en termes d'apprentissage. Il comprend notamment la capacité des OSC en termes de processus de consultation des politiques. Le processus de mise à jour des politiques devrait faire l'objet d'une analyse afin de mieux saisir les opportunités de promotion d'une réforme des politiques liées à la nutrition et de l'intégration d'approches multisectorielles. Les gouvernements sont tenus de ratifier et d'assurer le respect du droit international applicable à la nutrition[15] et de s'aligner sur les cibles et cadres mondiaux qui ont fait l'objet d'accords dans les forums internationaux (tels que la deuxième Conférence internationale sur la nutrition, l'Assemblée mondiale de la Santé).

La capacité à mettre en œuvre les politiques et stratégies par le biais de programmes de nutrition adaptés est tout aussi importante. Celle-ci comprendra toutes les étapes d'un cycle de programme, de sa conception à sa mise en œuvre et à son évaluation, et elle devrait tenir compte tous les organismes chargés de diverses composantes du plan national multisectoriel en matière de nutrition. Ce domaine de capacités implique également de garantir que les mécanismes de mise en œuvre (comme les établissements de santé, le stockage, les écoles et les coopératives) sont en mesure d'appuyer la mise en œuvre des services.

Figure 3-2: Distinction entre cadre juridique et/ou réglementaire, politique, stratégique et relatif à la planification

[14] Le Secrétariat du Réseau des Nations Unies pour le Mouvement SUN/REACH a élaboré un Compendium des actions de nutrition (CAN) en collaboration avec les agences des Nations Unies partenaires. Ce compendium est un outil de facilitation qui englobe à la fois des actions spécifiques à la nutrition et des actions qui y contribuent, dans l'objectif d'appuyer la promotion d'un dialogue multisectoriel au niveau des pays, particulièrement pour l'élaboration et la planification de politiques liées à la nutrition. Ses actions sont classées selon des catégories de données probantes sur la base de faits avérés récents. Le CAN comprend une matrice d'actions multisectorielles potentielles en matière de nutrition, accompagnée d'un descriptif et d'une bibliographie associés.

[15] Il s'agit par exemple de la Convention relative aux droits de l'enfant, du droit à l'alimentation, du droit à la santé, du Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (PIDESC), du Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes (CEDEF).

Distinction entre cadre juridique et/ou réglementaire, politique, stratégique et relatif à la planification

Législation et règlements	Politiques	Stratégies	Plans (par exemple les plans d'action)
Principales caractéristiques: • Transforment les politiques en droits et obligations définis légalement • Stipulent les mesures et/ou dispositions conçues pour assurer le respect des droits et des engagements	**Principales caractéristiques:** • Servent d'engagement envers un but du gvt. • Fournissent une orientation générale et/ou cadre d'action • Reflètent les objectifs à moyen ou long terme définis par le gvt.	**Principales caractéristiques:** • Visent à mettre en œuvre une politique donnée • Permettent de donner la priorité à des actions d'ampleur et à allouer des ressources	**Principales caractéristiques:** • Visent à opérationnaliser une politique et/ou stratégie donnée • Servent de plan détaillé pour guider les actions et activités spécifiques
Caractéristiques spécifiques: • Incluent les déclarations de politique générale et les objectifs • Stipulent les procédures à suivre et les moyens d'application • Identifient le pouvoir exécutif qui régit la mise en œuvre/ l'application des lois et règlements	***Caractéristiques spécifiques:*** • Incluent: objectifs, priorités et indicateurs généraux • Identifient les stratégies pour réaliser des buts du gvt	***Caractéristiques spécifiques:*** • Décrivent la méthode par le biais de laquelle chaque objectif sera atteint • Déterminent une date de début et une durée • Incluent des indicateurs et des cibles	***Caractéristiques spécifiques:*** • Précisent les bénéficiaires pour chaque cible, les partenaires et exécutants du gouvernement, les coûts et besoins en financement • Identifient les rôles, les responsabilités et les jalons relatifs aux actions • Incluent des indicateurs et des cibles

Dans l'idéal, les liens avec d'autres cadres concernés devraient être identifiés pour soutenir une approche cohérente de la nutrition

Source: Secrétariat UNN/REACH. 2016. *Policy and Plan Overview template*; UNICEF. 2010. *National Nutrition Policy and Strategic Plans: An Issue Paper*; WHO & UNEP. Législation et règlements disponibles en anglais à l'adresse: http://www.who.int/heli/tools/legis_regul/en/.

3.1.2. Ressources (humaines, financières) et infrastructures

Ce domaine de capacités fait référence à l'adéquation des ressources humaines et financières ainsi que la disponibilité des infrastructures adaptées afin de soutenir la mise à l'échelle des efforts en matière de nutrition. Il s'agit d'un domaine très vaste, et les EC devraient être élaborées avec soin pour garantir que le périmètre choisi est raisonnable et adapté à la nutrition. Dans le secteur public, certaines de ces capacités peuvent s'appliquer à tous les secteurs sans être nécessairement spécifiques à la nutrition et pourraient être traitées dans le cadre d'un ensemble plus vaste de réformes, comme par exemple des questions de ressources humaines traitées par le biais de réformes de la fonction publique. Ce domaine ne doit pas être négligé si l'absence de ces capacités est un problème central pour relever les défis en matière de nutrition.

Un aspect essentiel à prendre en considération dans le cadre des capacités en ressources humaines est la présence de personnel adéquat, compétent et motivé, et à qui sont confiés des postes qui couvrent les secteurs les plus exigeants. Les compétences portent à la fois sur des domaines techniques et fonctionnels. L'évaluation portera donc notamment sur la capacité à établir des systèmes et des procédures de gestion efficaces pour le personnel. Ceci comprend le recrutement du personnel, les mesures incitatives, la gestion des performances et les problèmes de développement de carrière liés à la nutrition. L'évaluation devrait impliquer des acteurs étatiques et non étatiques, y compris les communautés (telles que, par exemple, les OSC et les organisations de producteurs).

En ce qui concerne les ressources financières, ce domaine de capacités est associé à l'élaboration de plans chiffrés relatifs aux actions spécifiques à la nutrition et à celles qui y contribuent, et à la mobilisation de ressources provenant du gouvernement et de partenaires de développement. Il comprend également des mécanismes permettant de suivre les dépenses, par souci de transparence et de redevabilité. Il est prévu que les investissements en nutrition de la part du gouvernement et des partenaires de développement augmentent au fil du temps, dans le but de couvrir les besoins croissants du pays en matière de mise à l'échelle de la nutrition. De même, chaque organisme d'exécution est tenu de disposer des ressources suffisantes à la mise en œuvre des actions de nutrition planifiées.

Les infrastructures nécessaires soutiennent la mise en œuvre des actions de nutrition. Ces infrastructures peuvent être, par exemple, des ordinateurs, un accès à Internet, des téléphones, des fournitures de bureau, des moyens de transport et des outils, etc. La disponibilité des infrastructures nécessaires permet aux organisations et aux individus d'utiliser des technologies qui améliorent la prestation des services.

3.1.3. Coordination et partenariats

Ce domaine de capacités couvre la capacité d'engager toutes les parties prenantes et de créer un consensus entre ces dernières (ces parties prenantes peuvent être, par exemple, les partenaires publics et privés concernés, la société civile, l'ONU, ainsi que les partenaires de développement). Ce domaine implique d'avoir les compétences nécessaires à la mobilisation des parties prenantes dans tous les secteurs, à la création de partenariats et de réseaux pour la gestion des conflits d'intérêts, au plaidoyer et à la sensibilisation des personnes aux questions relatives à la nutrition, à la mise en place d'un environnement favorable à l'engagement de tous les partenaires, à la médiation dans le cas d'intérêts divergents, au dégagement d'un consensus, et enfin, à l'établissement de mécanismes de collaboration.

Les capacités gouvernementales peuvent être appuyées par des partenariats formels et des projets conjoints avec des institutions d'apprentissage et de formation (tels que, par exemple, les universités), avec le secteur privé, des ONG, des organisations internationales et des communautés. Les communautés contribuent souvent de manière significative à intensifier les interventions de renforcement de la nutrition et à atteindre les objectifs par le biais d'une composante « communautaire ».

Un leadership fort, une communication de qualité, la transparence et le plaidoyer, ainsi que des mécanismes participatifs sont autant d'éléments nécessaires à l'établissement et au maintien de l'engagement et du soutien des parties prenantes à la nutrition. L'engagement des partenaires peut également nuire involontairement aux capacités. Il est important d'identifier qui dirige les mécanismes de coordination existants (comme le gouvernement, en précisant le ministère concerné, ou encore les donateurs, ou une agence de l'ONU).

Un partage d'information efficace qui fait la promotion d'une mise en commun des bonnes pratiques auprès des acteurs permet de faciliter l'engagement des parties prenantes. Bien que le MSP constitue une plate-forme principale pour le partage d'informations, de nombreux pays mettent également en place des portails d'information ou d'autres mécanismes de mise en commun des données avec des parties prenantes au sens plus large. Ce domaine de capacités comprend également des compétences de gestion et d'échange de connaissances pertinentes afin de faciliter un apprentissage continu et une constante adaptation, dans le but de renforcer la résilience face à des crises inattendues.

3.1.4. Prise de décision sur la base de données probantes

Ce domaine de capacités implique d'avoir des systèmes d'information de nutrition efficaces en place, liés aux systèmes de S&E dans tous les secteurs et au sein des organisations. Cela facilite le suivi de la mise en œuvre, optimise l'impact, et implique que les pays aient en place des cibles et des engagements nationaux en matière de nutrition qui sont spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents, délimités dans le temps (de l'anglais *Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Time-bound* ou SMART). L'objectif est d'utiliser les données probantes disponibles pour renforcer les capacités à comprendre et à réagir aux problèmes de manière intégrée, de concevoir des politiques et des programmes fondés sur des données probantes, et d'anticiper les besoins à long terme ainsi que les risques par le biais d'une synthèse efficace des informations.

Dans de nombreux pays, les secteurs disposent de systèmes d'information en place (par exemple, les systèmes d'information sur la gestion des établissements d'enseignement, les systèmes d'information pour la sécurité alimentaire et les systèmes d'information sanitaire). Il a été remarqué que certains secteurs utilisent des systèmes d'information provenant d'autres secteurs, comme par exemple le système d'information sur la santé au niveau du district (de l'anglais *District Health Information System* ou DHIS2) a été repris dans le secteur de l'éducation. Cependant, tous les secteurs ne disposent pas d'indicateurs de nutrition intégrés dans leurs systèmes d'information. En outre, malgré ces efforts déployés au niveau sectoriel, les mécanismes permettant la création d'une représentation complète par le biais d'une plate-forme d'information multisectorielle (par exemple sous forme de tableau de bord) s'avèrent moins courants. Puisque l'idée est que les données s'avèrent précieuses pour orienter la prise de décisions, la capacité de produire et de diffuser des rapports à jour sur la nutrition est

essentielle. Il est également important que les pays mettent en place un mécanisme pour générer et collecter les retours des parties prenantes.

Des systèmes efficaces de S&E (outils et mécanismes) aident à coordonner, surveiller et évaluer la mise en œuvre et l'impact des actions de nutrition pour l'apprentissage et la redevabilité, et à influencer la prise de décision de manière transparente. Ces derniers renvoient naturellement au dialogue sur les politiques, à la planification et à une meilleure gestion de la mise en œuvre en tirant les leçons de l'expérience. Il est appuyé par la capacité de produire, d'accéder, de rassembler et d'analyser efficacement les données et les informations, et de les traduire en connaissances qui sont ensuite diffusées. Les données programmatiques recueillies dans tous les secteurs devraient être harmonisées et consolidées pour assurer un suivi efficace de la mise en œuvre et de l'impact. Ce domaine de capacités implique également de générer de nouvelles données par la recherche, pour des applications en nutrition.

3.2 Cadre analytique pour l'EC en matière de nutrition

Le cadre analytique pour l'EC en matière de nutrition comprend des indicateurs clés qui aident à mesurer le RC par rapport à chacun des quatre domaines de capacités, eux-mêmes divisés en plusieurs thèmes. Les indicateurs sont génériques et applicables aux capacités multisectorielles et sectorielles, aux niveaux national et sous-national. Les indicateurs couvrent également chacune des trois dimensions des capacités, l'environnement favorable, les capacités organisationnelles et individuelles (cf. tableau 3-1).

Tableau 3-1: Cadre analytique pour les EC en matière de nutrition

Thème	Indicateurs classés en fonction des domaines de capacités
Politiques, programmes et cadres	
Engagements politiques	▪ Il existe des engagements à l'agenda mondial pour le développement (par exemple, la Deuxième Conférence internationale sur la nutrition ou CIN2, l'Assemblée mondiale de la Santé ou WHA, les Objectifs de développement durable des Nations Unies ou ODD, la Convention relative aux droits de l'enfant, le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels ou PIDESC, la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes ou CEDAW, le droit à l'alimentation, le droit à la santé). ▪ La nutrition est intégrée dans le Plan relatif à la stratégie pour la réduction de la pauvreté et/ou intégrée dans le Plan national de développement. ▪ Des hauts responsables politiques et des parties prenantes de haut niveau ont fait des déclarations publiques en faveur de la nutrition. ▪ Les parties prenantes font preuve d'une volonté de contribuer au renforcement de la nutrition.
Politiques et/ou stratégies ciblées, plans	▪ Il existe des politiques et plans multisectoriels et sectoriels de nutrition au niveau central fondés sur des données probantes. ▪ La nutrition est intégrée dans les politiques et stratégies sous-nationales concernées. ▪ Un cadre réglementaire adéquat est en place, surveillé et appliqué (par exemple, les règlements relatifs à l'enrichissement des aliments, le Code international de commercialisation des substituts du lait maternel, la protection de la maternité, les lois fiscales). ▪ Il existe des processus et procédures institutionnels pour l'élaboration et la planification de politiques qui impliquent une plus large participation des parties prenantes (par exemple, les OSC et le secteur privé). ▪ Les principaux acteurs à tous les niveaux (gouvernement, OSC, secteur privé, etc.) sont sensibilisés aux législations et cadres de décision existants, et s'engagent à les respecter.
Plans opérationnels, programmes et protocoles de mise en œuvre qui fournissent un soutien	▪ Il existe des plans et programmes opérationnels dotés de budgets pour soutenir les activités relatives à la nutrition (activités nationales et sous-nationales). ▪ Des protocoles et procédures à utiliser dans la prestation des services sont disponibles et suivis (par exemple, les directives alimentaires). ▪ Il existe des preuves relatives à la clarté des rôles et aux responsabilités lors de la mise en œuvre. ▪ Des installations de prestation de services de qualité (hôpitaux, écoles, etc.) sont disponibles.

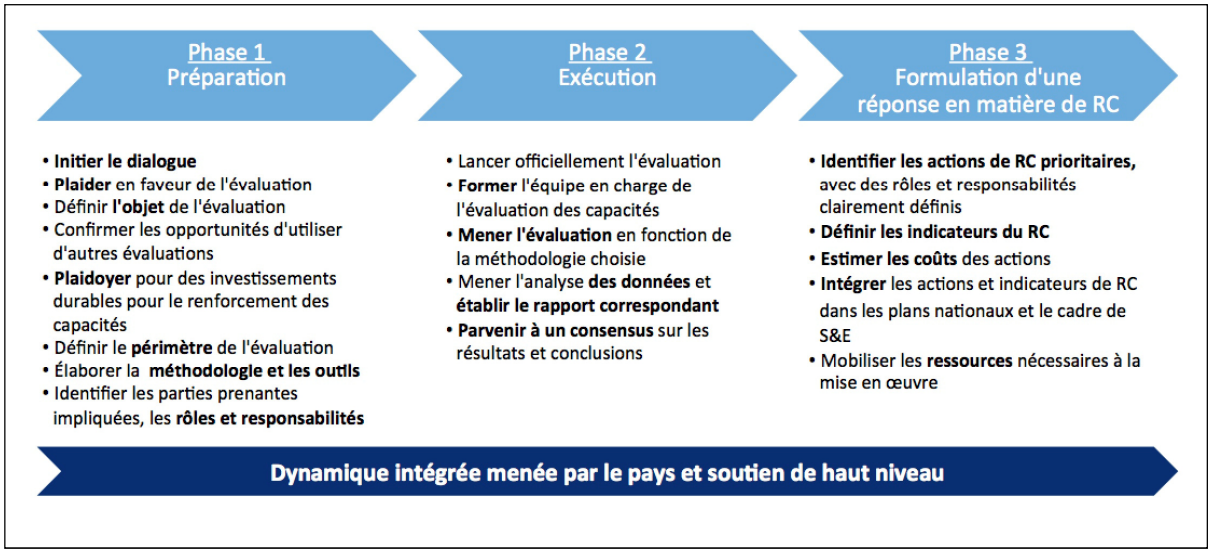
	▪ Les ressources nécessaires à la prestation de services (par exemple, des médicaments, des semences) sont disponibles. ▪ Les populations les plus exclues et/ou vulnérables sont couvertes et ont accès aux services.
Ressources (humaines, financières) et infrastructures	
Ressources humaines qualifiées à tous les niveaux	▪ Les formations initiales et continues dont les programmes tiennent compte de la nutrition, des questions de genre et d'autres facteurs de diversité pertinents s'avèrent satisfaisantes (ceci comprend par exemple les formations destinées aux professionnels de santé, aux agents de vulgarisation agricole ou encore aux enseignants). ▪ Les compétences adéquates pour appuyer l'expansion des services sont disponibles. ▪ Il existe des ressources humaines motivées (par exemple, par le biais de promotions, de bénéfices et de primes de rendement). ▪ Du personnel qualifié est alloué à des postes couvrant les différents niveaux d'administration et de prestation des services dans les zones isolées. ▪ Des plans de développement du personnel sont en place, comprenant notamment des possibilités de formation pour les capacités fonctionnelles et techniques. ▪ La gestion des ressources humaines, sa supervision et la structure hiérarchique sont clairement définies. ▪ La structure organisationnelle est claire et place la nutrition au premier plan.
Mobilisation des ressources au niveau central et dotation budgétaire au niveau sous-national	▪ Tendance du montant des ressources allouées à la nutrition. ▪ Part du budget total allouée à la nutrition (par exemple au sein d'un secteur). ▪ Part des ressources provenant de l'aide extérieure allouées à la nutrition. ▪ Disponibilité des ressources financières adéquates pour la mise en œuvre d'actions de nutrition. ▪ Existence d'une ligne budgétaire pour la nutrition couverte par le gouvernement et les partenaires au niveau national et sous-national. ▪ Existence d'un mécanisme de suivi des allocations budgétaires et des dépenses. ▪ Présence avérée de moyens innovants d'accroître le financement lorsque les fonds sont insuffisants (national et sous-national).
Infrastructures	▪ Preuves indiquant que le personnel est suffisamment équipé pour s'acquitter de ses fonctions (matériel informatique, téléphone, équipement, transport, etc.)
Coordination et partenariats	
Coordination d'actions de nutrition à tous les niveaux	▪ Existence d'une structure institutionnelle de coordination des actions multisectorielles de nutrition entre les différentes parties prenantes concernées à tous les niveaux (par exemple une MSP). ▪ Existence avérée d'une coordination autour de la nutrition au niveau sectoriel. ▪ Existence avérée de mécanismes de coordination à la fois fonctionnels, stratégiques et efficaces. ▪ Représentation adéquate et participation aux réunions de coordination en rapport avec la nutrition à tous les niveaux. ▪ Adéquation des fonctions de secrétariat menées par le gouvernement en appui à la coordination multisectorielle et multi-acteurs à tous les niveaux. ▪ Coordination interne des réseaux de parties prenantes (par exemple, le gouvernement, les OSC, l'ONU, les universités, les donateurs, le secteur privé, etc.). ▪ Mécanismes en place favorisant le partage de l'information entre les partenaires (par exemple, les bonnes pratiques). ▪ Mise en place de procédures visant à prévenir et gérer les conflits d'intérêts dans l'engagement avec les parties prenantes, dans le but de protéger la santé publique et la nutrition.
Partenariats, collaborations et alliances	▪ Présence d'une culture de consultations formelles et informelles et d'incitations à des actions collaboratives. ▪ Partenariats, collaborations et alliances établies avec des acteurs clés (y compris les médias). ▪ Présence de personnel adapté avec des compétences de mise à profit du réseau pour soutenir les collaborations et le renforcement des partenariats à tous les niveaux.
Prise de décision sur la base de données probantes	
Systèmes d'information et S&E	▪ Présence d'objectifs nationaux en matière de nutrition tenant compte des cibles et cadres de suivi mondiaux convenus.

	▪ Cibles nationales en matière de nutrition et indicateurs SMART reflétés dans les plans sectoriels. ▪ Système d'information multisectoriel opérationnel pour la nutrition (par exemple des tableaux de bord), qui relie les indicateurs à différents niveaux (par exemple, reliant les contributions des programmes à la couverture et à l'impact). ▪ Mécanisme de génération régulière de données sur la nutrition (par exemple par le biais d'une enquête démographique et de santé ou EDS, d'enquêtes par grappes à indicateurs multiples ou MICS, d'analyses approfondies de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité ou CFSVA, ou encore par le biais de surveillance nutritionnelle). ▪ Existence de preuves que les données liées à la nutrition sont utilisées pour la prise de décision.
Élaboration de rapports et diffusion efficaces	▪ Preuves que les résultats sont correctement diffusés et utilisés efficacement par toutes les parties prenantes, y compris au niveau communautaire. ▪ Preuve que les rapports font l'objet de débats et d'accords et que les changements sont mis en œuvre.

4 Processus d'évaluation des capacités

Le processus d'EC décrit dans cette note d'orientation se compose de trois phases: Phase 1: Préparation; Phase 2: Exécution; Phase 3: Formulation d'une réponse en matière de RC (cf. Figure 4-1). Ce chapitre fournit des conseils pratiques sur comment planifier et exécuter chacune des trois phases pour un exercice complet d'évaluation des capacités s'inscrivant directement dans un processus national plus large. ***Les outils et les ressources mentionnés dans ce chapitre sont décrits dans un document complémentaire dédié.***

Figure 4-1: Les différentes phases du processus d'évaluation des capacités



4.1 Phase 1: Préparation

Durée conseillée: 1 à 3 mois

Au terme de cette étape, les éléments suivants devront être clarifiés et documentés:

- Objet et objectifs
- Portée de l'EC
- Équipe en charge de l'évaluation des capacités - adhésion et termes de référence (TDR)
- Méthodologie et approche
- Durée et jalons de l'EC

Livrable et/ou avancée	▪ TDR de l'EC décrivant notamment son but, ses objectifs et son périmètre ▪ TDR de l'équipe chargée de l'évaluation ▪ Plan de travail de l'EC décrivant les rôles et responsabilités, les jalons et le coût ▪ Équipe en charge de l'EC en place et formée ▪ Élaboration de l'EC, méthodologie et outils

La phase préparatoire fait partie des phases les plus importantes; elle est à la base d'une EC réussie. C'est au cours de cette phase que le dialogue avec les parties prenantes est initié, et qu'émerge un consensus sur une vision commune de l'EC et de sa valeur ajoutée. Cette phase peut prendre plusieurs mois en fonction de la complexité de l'EC et du nombre de parties prenantes à consulter.

Le dialogue initial portant sur la nécessité d'un EC menée par le gouvernement peut être canalisé à travers différents mécanismes qui varient en fonction du contexte du pays, des relations de travail avec les partenaires, et des mécanismes existants. Ces derniers peuvent être, par exemple, une MSP du SUN, les Réseaux SUN du pays, des plates-formes de coordination sectorielle, ou en lien direct avec une organisation partenaire. Dans de nombreux cas, l'organisation à laquelle une requête est dirigée est également un partenaire majeur du secteur ou

du ministère qui demande un soutien. Par exemple, une demande provenant du Ministère de l'agriculture est plus susceptible d'être adressée à la FAO, alors qu'une demande du Ministère de la santé est plus susceptible d'être adressée à l'OMS et/ou à l'UNICEF. Quel que soit le mécanisme de canalisation de la demande, il est important que ces demandes soient partagées avec d'autres parties prenantes concernées dans les plus brefs délais pour recueillir leur adhésion et leur soutien, et assurer leur collaboration. Le dialogue à cette étape facilite également les échanges sur la façon d'obtenir un financement, tant pour l'évaluation des capacités que pour leur renforcement. Il est important d'échanger avec plusieurs partenaires au sujet du financement car certains pourraient être uniquement concernés par un soutien apporté à certains domaines spécifiques du RC.

4.1.1. Objet et objectifs

Dès le départ, l'EC devrait avoir un but clair et très précis. Elle devrait contribuer aux efforts de RC et non être une action isolée aboutissant seulement à la publication d'un rapport. Par exemple, les dix-huit pays qui ont entrepris des évaluations de pays de l'Analyse globale[16] ont utilisé les résultats comme contributions à divers processus de planification aux niveaux national et de district, tels que la révision de la politique nationale en matière de nutrition ou le développement de propositions de financement (Analyse globale de l'OMS). Au Sénégal, une EC en cours commandée en 2016 a été conçue comme une contribution essentielle à l'élaboration du plan national multisectoriel de nutrition suite à l'adoption, en 2015, de la politique nationale en matière de nutrition.

Les questions importantes à aborder lors de l'identification du but et des objectifs sont les suivantes:

- *Pourquoi cette évaluation des capacités est-elle nécessaire?*
- *Comment les résultats et les recommandations seront-ils utilisés?*
- *Quels besoins en matière de capacités l'évaluation cherche-t-elle à décrire?*
- *À quels processus plus larges l'EC contribue-t-elle? Quelles sont les décisions stratégiques et les décisions tactiques et/ou opérationnelles qui pourront être orientées par l'EC?*
- *Quelles sont les possibilités de relier les recommandations obtenues à l'issue de l'évaluation des capacités aux processus en cours? S'agit-il par exemple de la planification et la budgétisation, de l'élaboration de programmes, de l'examen des politiques?*

4.1.2. Périmètre de l'EC

Le périmètre d'une évaluation est déterminé par les domaines de capacité couverts, les secteurs ou les organismes évalués et le niveau auquel l'évaluation est effectuée (niveau national ou du district). Bien que la réalisation d'une évaluation globale qui donne une image holistique des besoins en capacité soit le scénario idéal, ce n'est peut-être pas le cas de toutes les EC.

Lors de l'identification du périmètre, il est important de tenir compte des ressources disponibles pour couvrir l'EC et les actions de RC qui en découleront. Il n'est pas recommandé qu'une EC soit menée sans tenir compte, au préalable, de la façon dont les actions de RC seront mises en œuvre, car cela pourrait générer des attentes inutiles. Le périmètre de l'exercice peut donc être limité aux domaines où des engagements ont été garantis ou à des domaines prioritaires identifiés dans les plans nationaux, ce qui peut déclencher une mobilisation des ressources. Il serait possible, par le biais du plaidoyer, de négocier des engagements politiques ou auprès des partenaires pour un soutien à long terme du RC. En outre, les consultations avec les parties prenantes peut permettre d'élargir le périmètre d'une EC par le biais de partenariats avec d'autres organismes, en mobilisant des ressources supplémentaires ou en tirant parti des évaluations existantes et/ou planifiées. Par exemple, dans le cas de l'EC conduite au Sénégal, le partenariat entre le REACH et la Banque mondiale a permis d'élargir le périmètre de l'EC : alors qu'à l'origine, celui-ci se concentrait uniquement sur la gouvernance multisectorielle de la nutrition, il a été décidé par la suite qu'il couvrirait également la mise en œuvre de réformes et d'actions dans les secteurs concernés. Certains donateurs ont par ailleurs déjà fait part de leur engagement à soutenir le résultat du RC.

La deuxième considération est l'importance de s'appuyer sur ce qui a déjà été réalisé au niveau des pays. Dans la plupart des situations, certains domaines de capacités ont déjà été couverts par des évaluations antérieures.

[16] L'évaluation détaillée de pays de l'Analyse globale a été initialement réalisée en en 2008 dans cinq pays: Burkina Faso, Ghana, Guatemala, Madagascar et Pérou. Ces évaluations de pays ont été suivies par des évaluations similaires aux Comores, en Afrique du Sud et au Timor-Leste en 2009, puis en Côte d'Ivoire, Éthiopie, Indonésie et Mozambique en 2010, au Mali, en Namibie, au Sri Lanka, en République-Unie de Tanzanie et en Égypte en 2011, et enfin en Guinée en 2012.

Des consultations à un stade précoce auprès des partenaires aideront à préciser quels domaines ont déjà été couverts. Il est cependant important d'évaluer la pertinence et/ou la qualité des évaluations antérieures, car celles-ci peuvent être obsolètes et/ou s'avérer biaisées à cause de l'influence du secteur concerné, etc.

Définir les capacités « à quoi »

Pour définir les capacités « à quoi », la première étape consiste à s'accorder sur les domaines de capacité sur lesquels l'EC se concentrera. Bien que le domaine de capacités puisse être clair dès le début, passer en revue les quatre domaines de capacité du cadre analytique de l'EC (voir tableau 3-1) permet davantage de clarté et crée une opportunité d'affiner les idées initiales. Ceci aide également à ancrer l'EC dans un cadre plus large de RC en matière de nutrition. L'outil 1 peut constituer une aide supplémentaire pour donner la priorité au périmètre de l'évaluation. Une analyse rapide de la littérature existante peut également fournir des informations sur les domaines qui ont été couverts par les EC antérieures, et/ou les confirmer.

Les questions suivantes peuvent orienter la prise de décision:

- *L'EC devrait-elle couvrir les quatre domaines de capacités (« Politiques, programmes et cadres », « Ressources et infrastructures », « Coordination et partenariats », « Prise de décision sur la base de données probantes ») ou seulement certains des quatre domaines?*
- *L'EC devrait-elle constituer une analyse d'un thème spécifique ou d'un domaine spécifique d'un programme de nutrition dans un des quatre domaines de capacité, ou dans les quatre domaines (par exemple, la gouvernance multisectorielle de la nutrition, l'alimentation scolaire, l'enrichissement des aliments, l'alimentation du nourrisson et du jeune enfant)?*
- *Les domaines de capacité identifiés sont-ils documentés dans la littérature existante (par exemple, dans les rapports antérieurs d'évaluation des capacités)?*
- *Existe-t-il des évaluations de capacité en cours ou prévues? Couvrent-elles le même périmètre? Si c'est le cas, comment l'EC peut-elle tirer parti de ces efforts en cours (par le biais de partenariats, par exemple)?*

Définir les capacités « de quoi » nécessite un dialogue avec les parties prenantes clés du contexte dans lequel le renforcement des capacités sera nécessaire. Cela inclut le contexte politique au sens large, les politiques en place et le contexte programmatique, ainsi qu'une compréhension des besoins, tels que, par exemple, la situation en matière de nutrition, les causes immédiates, sous-jacentes et fondamentales par groupes définis en fonction de la région, des zones rurales ou urbaines, du genre, ou encore de la vulnérabilité. Cette information peut être trouvée dans les enquêtes clés (comme les EDS, les EGIM, ou encore les CFSVA), dans toute analyse récente de problème lié à la nutrition, telle qu'une analyse de goulots d'étranglement[17] ou une analyse d'arbre à problèmes[18]. Les pays qui ont réalisé un Aperçu multisectoriel de la situation nutritionnelle du REACH[19] et d'autres travaux d'analyse sont également susceptibles d'avoir ces informations dans leurs bases de données.

Des discussions sur les autres problèmes liés au contexte tels que la crise alimentaire, les conflits, les épidémies, l'afflux de réfugiés, y compris leurs impacts, les groupes de population les plus touchés et leurs actions et stratégies d'adaptation devraient également être pris en considération. Une compréhension plus large du contexte de l'EC contribue à mieux définir le périmètre de l'analyse, et elle peut être obtenue par le biais d'une analyse rapide de la littérature existante afin d'informer davantage et/ou de confirmer les domaines couverts par les EC précédentes.

Définir les capacités « pour qui »

La deuxième question est « des capacités pour qui »? Cette question tente d'établir à qui appartiennent les capacités à évaluer, et elle est également étroitement liée au domaine de capacités sélectionné. Il devrait s'agir des principaux acteurs étroitement liés à la prestation de services ou de produits du domaine de capacités à évaluer. Étant donné que la nutrition est multisectorielle, selon le périmètre du domaine de capacités, les organisations ciblées pourront être constituées d'un certain nombre d'acteurs. Rassembler des informations sur

[17] L'analyse de goulot d'étranglement met l'accent sur les problèmes critiques et prioritaires à aborder, en examinant les multiples contraintes qui font qu'il est difficile d'expliquer le manque de progrès dans un domaine particulier.
[18] L'analyse d'arbre à problèmes (également appelée « analyse de la situation » ou simplement « analyse du problème ») aide à trouver des solutions en définissant la nature des causes et des effets autour d'un problème, d'une manière similaire à une carte mentale, mais de façon plus structurée.
[19] L'Aperçu multisectoriel de la situation nutritionnelle est composé de diapositives et du/des Tableau(x) de bord d'analyse de la situation qui rassemblent et réorganisent les données existantes en lien avec la nutrition entre les différents secteurs afin de parvenir à une compréhension commune de la situation de la nutrition dans un pays donné.

les organisations au niveau national et sous-national impliquées dans la mise en œuvre, les politiques/la réglementation, la coordination, la recherche, le financement, l'assistance technique, etc., peut être un bon début pour permettre de comprendre la capacité de « qui » il s'agit. Cet exercice peut également aider à générer une liste d'informateurs clés. À ce stade, une séance rapide de réflexion pourra permettre d'identifier une liste d'organisations qui sera à affiner dans la phase suivante. Alternativement, l'outil 4 peut aider à établir une cartographie brève des parties prenantes. Les questions suivantes permettront d'avancer dans la discussion:

- *Qui sont les principaux acteurs les plus étroitement associés au renforcement de la nutrition ou au domaine de capacités spécifique à évaluer (considérer le gouvernement, les communautés, les OSC, le secteur privé et d'autres partenaires)? Quels sont leurs principaux rôles et responsabilités? Qui devrait être plus impliqué?*
- *L'évaluation des capacités devrait-elle couvrir tous les secteurs étroitement liés à la nutrition, ou se concentrer sur un secteur spécifique (par exemple, la santé, l'agriculture, l'éducation, la protection sociale)?*
- *L'évaluation devrait-elle inclure tous les ministères, organismes et services gouvernementaux qui contribuent à un processus multisectoriel ou sectoriel en matière de nutrition? Devrait-elle également inclure d'autres parties prenantes clés (par exemple, les OSC, les Nations Unies, les donateurs, le secteur privé et les universités)? L'évaluation des capacités devrait-elle être limitée à un seul service au sein d'un seul ministère (par exemple, un service de nutrition au sein du Ministère de la santé)?*
- *L'évaluation des capacités devrait-elle couvrir les organisations/institutions tant nationales qu'internationales?*

<u>Analyse des parties prenantes</u>

L'analyse des parties prenantes concernées contribue à une meilleure compréhension des intérêts et de la dynamique de pouvoir entre les principales parties prenantes. L'analyse devrait mener à une image claire de celles qui sont susceptibles de soutenir l'EC ou de s'y opposer. Cela aidera également à créer des engagements, à mobiliser des intérêts et des ressources, et à gérer une opposition potentielle. Il fournit également des informations sur qui doit faire l'objet d'une meilleure sensibilisation au sujet, ou qui doit voir sa capacité renforcée. L'outil 5 examine les parties prenantes en ce qui concerne leur soutien ou opposition au problème en question, ainsi que leur pouvoir d'influencer les résultats.

Les questions suivantes peuvent permettre de guider l'analyse:

- *Qui sont les parties prenantes et les institutions concernées par l'EC et par les futures interventions de RC?*
- *Quels sont leurs intérêts dans cette question? Quels objectifs cherchent-ils à atteindre? Leur intérêts convergent-ils avec le RC, ou sont-ils en conflit avec cette question? Quelles sont les parties prenantes susceptibles de profiter ou de souffrir des changements proposés dans le cadre de l'EC?*
- *De quels pouvoirs disposent-elles pour influencer le processus d'EC et la réponse en matière de RC? Dans quels réseaux s'inscrivent-elles? Exercent-elles une influence politique? Ont-elles le pouvoir de mobiliser les acteurs clés?*
- *Quelle est l'importance de la question du RC aux yeux de ces parties prenantes? Quelles sont leurs tâches et quels sont leurs rôles actuels? Existe-t-il des donateurs potentiels pour traiter la question du RC? Pourraient-ils être affectés négativement par certains changements qui peuvent être proposés?*
- *Quelles parties prenantes ont besoin de davantage de participation pour un meilleur soutien de l'intégration de la nutrition?*

Le renforcement des capacités est un processus de changement qui doit être convenablement mené pour aboutir à un consensus sur la conclusion finale. Impliquer les parties prenantes à chaque étape d'une EC peut également aider à établir des engagements à long terme pour les initiatives soutenues de RC résultant de l'EC. Cela ouvre également le dialogue et permet un apprentissage collectif. Des **rôles et responsabilités** peuvent être assignés aux individus ou aux groupes existants, selon les intérêts et les fonctions de chacun. Quand des rôles sont assignés aux groupes existants, il est nécessaire de prendre le soin d'identifier un individu responsable par souci de redevabilité et du suivi. L'outil 2 propose une liste à cocher de suggestions de rôles et responsabilités à prendre en considération lors de l'EC.

4.1.3. Équipe en charge de l'évaluation des capacités

L'équipe en charge de l'évaluation des capacités est responsable de la conduite de l'EC, y compris la conception de la réponse en matière de RC. Réunir une équipe d'évaluation multi-acteurs peut contribuer à stimuler les **échanges d'informations et la collaboration** entre différentes institutions, et à assurer une meilleure appropriation pour les actions qui suivront (FAO, 2010). Il est toujours important de se rappeler que l'évaluation par d'autres personnes peut être une question sensible et délicate. L'équipe en charge de l'EC devrait impliquer des représentants des institutions concernées par le domaine spécifique de capacités qui fait l'objet de l'évaluation, et il sera absolument nécessaire qu'ils se montrent disponibles et engagés. L'adhésion peut être décidée en fonction des rôles et des responsabilités des parties prenantes (cf. Outil 2). L'équipe peut être composée d'un comité de travail multi-acteurs existant, qui rassemble des acteurs intéressés par le résultat de l'évaluation (par exemple, le MSP). Dans de tels cas, l'équipe sera composée de membres ayant des intérêts acquis dans le résultat, et cela a le potentiel de mener à une appropriation des résultats de l'EC. L'expérience acquise lors des évaluations de pays de l'Analyse globale a permis de souligner l'importance d'une participation active de la part des responsables des services de nutrition et des équipes de nutrition au sein de l'équipe en charge de l'EC. L'équipe devrait également avoir une solide compréhension de la nutrition (des actions spécifiques à la nutrition comme de celles qui y contribuent) et devrait suivre la formation nécessaire pour mener à bien la mise au point de l'évaluation, de sa méthodologie, etc., en fonction des spécificités du contexte. Un chef d'équipe devrait se voir attribuer le rôle de faciliter le processus et d'assurer une bonne progression de l'EC. Il/elle peut être, par exemple, un membre de l'organisme chef de file, ou un membre de l'organe de coordination de la nutrition.

Dans certaines circonstances, l'intervention d'experts peut s'avérer nécessaire pour appuyer l'évaluation des capacités. Ceci peut être le cas lorsqu'une plus grande objectivité est souhaitée, ou si la disponibilité des parties prenantes tout au long du processus ne peut être garantie, entre autres. Les consultants devraient disposer d'une expertise permettant d'apporter un soutien technique (par exemple, dans certains domaines d'intervention) ainsi qu'une assistance à la facilitation des processus (qui, dans la plupart des cas, constitue un avantage réel). Ces derniers devraient avoir une certaine expérience en évaluation et renforcement des capacités, ainsi qu'en développement et gestion de programmes et politiques liés à la nutrition. Dans la mesure du possible, l'expertise pour mener l'évaluation devrait être recherchée dans le pays et peut être apportée par un ou plusieurs consultant(s) national(aux). Dans les cas où la capacité locale est insuffisante, un ou plusieurs consultants internationaux peuvent être associés au(x) consultant(s) national(aux).

L'équipe en charge de l'évaluation des capacités devrait comprendre des personnes avec des compétences relatives aux trois qualités répertoriées ci-dessous. Les individus travaillant au sein de l'équipe doivent avoir des connaissances spécialisées dans au moins un des points ci-dessous, et des efforts doivent être faits pour s'assurer que ces trois qualités sont présentes chez chaque membre de l'équipe.

(i) La familiarité du contexte (par exemple, le paysage politique et socio-économique): la connaissance du contexte local est essentielle pour comprendre les systèmes et les dynamiques complexes qui se cachent derrière les défis rencontrés ainsi que pour identifier les solutions appropriées.

(ii) Le contenu: ceci fait référence à la connaissance des capacités fonctionnelles et techniques du secteur ou de l'institution à évaluer.

(iii) Le processus: ceci fait référence à la familiarité avec le cadre; à la méthodologie de recherche; ainsi qu'à la collecte, l'analyse et l'interprétation des données. Ce rôle est défini comme celui du facilitateur de la méthodologie, et la personne qui endossera ce rôle peut être nommée au sein de l'équipe. Le rôle principal du facilitateur est de maintenir la dynamique, de se faire le champion du processus, et de gérer les discussions concernant le périmètre et l'échelle de l'évaluation ainsi que l'adaptation du cadre de l'EC en matière de nutrition.

NB: Les facilitateurs devraient avoir une expertise spécifique solide en RC comme condition préalable essentielle à l'exercice. Un facilitateur est un tiers neutre, acceptable aux yeux des participants impliqués dans une initiative, qui peut avoir peu ou pas de connaissances dans le domaine technique et qui n'a pas de pouvoir décisionnel substantiel. Son rôle est d'aider un groupe à gagner en efficacité en diagnostiquant et en intervenant dans les processus et structures de groupe (FAO, 2015 LM2).

Au cours de la phase préparatoire, les principaux rôles et responsabilités de l'équipe d'EC comprendront la confirmation du périmètre de l'EC, les informateurs, la taille de l'échantillon, les recenseurs, les lieux, les dates, l'adaptation de la méthodologie au contexte du pays, l'adaptation ou le développement d'outils et le développement d'un plan de travail détaillant ce qui doit être fait, par qui, pour quelle date et quelles sont les ressources requises.

4.1.4. Méthodologie et approche

Le but et les objectifs de l'EC renseignent en grande partie sur la méthodologie de l'EC. La méthodologie et l'approche devraient décrire en quelle mesure les parties prenantes participeront, quels seront les méthodes et outils de collecte de données, et le séquençage global des événements. Étant donné que l'idée est de parvenir à un consensus et d'assurer l'approbation des résultats, un processus plus participatif sera nécessaire pour assurer l'adhésion politique et une large participation des acteurs. On déterminera également à ce stade comment les données seront collectées, analysées, interprétées et présentées dans des rapports. Il faudra s'accorder sur les outils à utiliser (questionnaires et autres outils de collecte de données, fiches d'analyse, notation et classement des algorithmes) et ces derniers devront être soit préparés à l'avance, soit adaptés à partir de l'existant.

L'EC devrait adopter une approche qui intègre à la fois des méthodes quantitatives et qualitatives. La méthodologie peut inclure des sondages, des études théoriques, des groupes de réflexion, etc. La collecte de données peut être réalisée par le biais d'entrevues individuelles, de questionnaires auto-administrés, de groupes de réflexion, d'ateliers et d'études de cas, lorsque cela paraît adapté à la situation.

Les outils de collecte de données doivent être alignés sur le périmètre de l'EC et définis en référence étroite à la fiche analytique (cf. tableau 3-1). Les questions doivent être adaptées aux parties prenantes spécifiques, aux niveaux et secteurs sous-nationaux, tel que, par exemple, les principaux décideurs/managers, le personnel technique, le personnel de première ligne (par exemple, les professionnels de santé au niveau de l'établissement, les agents de vulgarisation agricole et les travailleurs sociaux) et les groupes communautaires. Le questionnaire devrait permettre d'étudier les forces et les faiblesses, la situation existante, la situation souhaitée, et enfin ce qu'il faut faire pour y parvenir. Dans les cas où des changements ont été apportés aux indicateurs compris dans le cadre analytique, il est nécessaire de veiller à ce que l'ordre soit reflété dans le questionnaire. Les pays peuvent adapter le questionnaire existant pour l'Analyse globale comme alternative à l'élaboration de nouveaux outils.

Le document sur les outils et les ressources compris dans le kit d'orientation propose un exemple de fiche d'analyse des données (cf. Ressource 1) qui peut être adapté au contexte du pays, au périmètre et aux objectifs de l'évaluation. Les questions pour chaque indicateur sont conçues pour guider l'agrégation des données recueillies auprès de différentes sources (informateurs clés, et par le biais d'études théoriques) afin de tirer des conclusions sur les principales lacunes en matière de capacités.

Il convient de veiller à ce que la numérotation des questionnaires soit étroitement liée à la fiche d'analyse afin d'éviter les difficultés qui pourraient apparaître lors de l'analyse. La fiche analytique comprend un score qualitatif (1-5) où (1) est la capacité la moins élevée et (5) la plus développée.

Des informateurs clés devraient être choisis parmi les parties prenantes. Étant donné que différentes perspectives sont nécessaires pour obtenir une représentation équilibrée, diverses approches peuvent être adoptées. Par exemple, une approche consiste à varier les différents niveaux d'informateurs clés dans une organisation en incluant la direction, le personnel technique et le personnel de terrain. Une autre approche serait de recueillir des points de vue auprès des parties prenantes des organisations. Par exemple, si l'EC se concentre sur l'unité de coordination de la nutrition, les participants devraient être issus du personnel (de la direction au personnel technique), du ministère ou organisme d'accueil, d'un conseil d'administration s'il existe, de tous les secteurs et parties prenantes coordonnés par l'unité (de la direction au personnel technique), les autorités locales, les autres partenaires et/ou les donateurs.

Une décision devrait également être prise sur les niveaux administratifs à partir desquels les données devraient être collectées. En fonction du périmètre, il peut être souhaitable d'impliquer des informateurs clés, depuis le niveau national jusqu'à celui de la communauté. Il est nécessaire de s'accorder sur des critères de sélection pour aider à sélectionner l'échantillon approprié d'unités sous-nationales qui participeront à l'évaluation. Les principales considérations pourraient être les niveaux de malnutrition, l'accessibilité, les programmes en cours, les champions locaux, les partenaires et de leadership des autorités locales, entre autres.

4.1.5. Durée et calendrier de l'EC

Le calendrier est un facteur clé de succès à la fois pour l'EC et pour les actions de RC qui en découlent. Le calendrier devrait être aligné sur d'autres processus plus larges (par exemple, les processus nationaux de planification) car cela permet d'intégrer les recommandations. Une autre considération importante est la

disponibilité des principales parties prenantes. Vérifiez si le calendrier proposé coïncide avec les grands événements internationaux, nationaux, religieux et traditionnels, et avec les activités saisonnières.

L'autre considération est le temps que l'EC devrait prendre en termes de jours, semaines ou mois. Cela dépendra du but, du périmètre, de la disponibilité de l'équipe, du financement et du nombre de parties prenantes à interviewer. Le calendrier par activité doit être résumé dans un plan de travail. Celui-ci doit identifier:

- La durée correspondant à chaque phase de l'EC. Prévoyez un temps suffisant pour la préparation et l'exécution. Ceci comprendra le temps requis pour mettre en place l'équipe d'EC, mobiliser les parties prenantes, collecter des données, effectuer les analyses et établir les rapports, etc.
- Les délais pour les livrables et activités spécifiques, comme les dates pour les visites sur le terrain, l'atelier de création/validation et la date limite de remise des rapports comprenant les contributions des parties prenantes.

Réunion de lancement

Un atelier de lancement peut être organisé pour lancer l'exercice de l'EC. La réunion de lancement vise à informer les acteurs et à obtenir leur adhésion, leur consensus et leur participation. Les principaux domaines de discussion et de consensus sont les objectifs, le périmètre, les parties prenantes clés, les réalisations attendues, le plan de travail et les jalons, la méthodologie de collecte des données et les rôles et responsabilités attendus de la part des parties prenantes.

4.2 Phase 2: Phase d'exécution

L'exécution doit être effectuée en quelques semaines (2-3) après la phase préparatoire afin de maintenir le dynamisme et l'élan générés dans la phase 1. Cette phase s'appuie sur les activités entreprises au cours de la phase préparatoire, tout en passant à la collecte des données, à leur analyse et à l'élaboration de rapports.

Les éléments essentiels de cette phase comprennent:

- Une étude théorique
- Des entretiens avec les parties prenantes
- Une analyse participative
- La validation des résultats

Livrable et/ou Avancée	*Rapport d'EC avec résultats clés et conclusions*

4.2.1. Étude théorique

L'étude théorique fournit des informations contextuelles pour l'EC. Cette étape peut impliquer une revue de la littérature et des consultations initiales des parties prenantes. Il est également important de noter que bien qu'une étude théorique puisse servir d'étape initiale dans le processus d'évaluation, celle-ci devrait également être continue, car des informations supplémentaires sont générées et/ou deviennent pertinentes dans le contexte du dialogue avec les parties prenantes. L'étude théorique fournit les éclairages suivants:

Contexte politique: Passez en revue et analysez le contexte politique de chaque secteur susceptible d'influer sur les perspectives d'une EC et d'un RC réussis. Décrivez le contexte plus large de son importance au regard de l'EC, l'influence sur l'élaboration des politiques, les ressources sectorielles, le mécanisme d'allocation budgétaire et la gestion des finances publiques, les facteurs influençant la capacité de l'organisation et le cadre plus large pour la redevabilité et le suivi, etc. Cette information peut être fournie par l'équipe en charge de l'EC et peut inclure d'autres membres, le cas échéant (cf. Outil 3).

Mécanismes de coordination: Décrivez si les mandats de toutes les parties prenantes impliquées dans le renforcement de la nutrition ont été clairement identifiés et documentés. Définissez l'architecture de coordination

pour la nutrition, du niveau national au niveau sous-national. Pour chacun des mécanismes identifiés (haut niveau national/technique, sous-national et secrétariat(s)), analysez les solutions d'accueil (supra-ministériel/ministère de tutelle), président, membres (secteurs et parties prenantes), TDR, rôles et responsabilités, et compte-rendus. Examinez également toute législation ou procédure qui régit leurs opérations. Par ailleurs, examinez les mécanismes existants de coordination sectorielle à haut niveau, ainsi qu'aux niveaux technique et sous-national, et déterminez si la nutrition est inscrite dans leur agenda. Décrivez comment les groupes de parties prenantes sont organisés dans le pays (par exemple, l'ONU, les donateurs, les OSC, le secteur privé et le milieu universitaire) et comment ils s'engagent dans les mécanismes multisectoriels et sectoriels aux niveaux national et sous-national. Résumez les principales constatations et lacunes identifiées.

Politiques liées à la nutrition, cadres juridiques et institutionnels, programmes en cours: Examinez comment le pays a adapté les programmes de développement mondial (par exemple, les ODD et les diverses conventions). Examinez les plans nationaux de développement et/ou les plans de Stratégies de réduction de la pauvreté, les politiques, la législation et les plans en matière de nutrition et décrivez comment ceux-ci ont intégré la nutrition. Examinez l'analyse causale existante qui renseigne les priorités sectorielles. On peut se référer à la base de données mondiale sur la mise en œuvre des interventions nutritionnelles (GINA) de l'OMS, à l'analyse des politiques[20] ou au rapport « Aperçu des plans et des politiques »[21] (REACH) si celui-ci est disponible. Rassemblez des informations sur tous les programmes liés à la nutrition relatifs à tous les secteurs et à toutes les parties prenantes, et déterminez qui sont les bénéficiaires et quels sont les mécanismes de mise en œuvre. Ces informations peuvent être obtenues à partir de la littérature existante ou en contactant les parties prenantes concernées. Ces informations seront disponibles dans les pays qui ont déjà réalisé une cartographie des actions et parties prenantes de la nutrition. Passez en revue les protocoles et directives associés, en fonction du périmètre de l'EC. Décrivez les programmes existants de renforcement des capacités, et indiquez qui appuie le renforcement des capacités (par exemple, s'il existe une initiative ou un projet importants en cours de réforme de l'administration publique avec des implications importantes pour la nutrition). Évaluez les institutions et/ou ressources nationales et régionales spécialisées en RC en matière de nutrition afin de mettre à profit ce qui y est réalisé (voir Outils 6 et 7).

Budgets de nutrition: Décrivez tout budget disponible relatif aux programmes et activités de nutrition dans différents secteurs ainsi que la principale source de financement. Décrivez comment les fonds sont dépensés et quels sont les principaux bénéficiaires au niveau national et sous-national. Décrivez les tendances et le financement en provenance du gouvernement et des partenaires au développement au cours des dernières années.

Capacité des ressources humaines en nutrition: Décrivez les besoins en ressources humaines nécessaires pour appuyer le renforcement de la nutrition auprès des secteurs et parties prenantes clés aux niveaux national et sous-national, et tenez compte des besoins relatifs aux fonctions qui peuvent contribuer à la nutrition, aux fonctions qui lui sont spécifiques, et aux fonctions relatives à la gouvernance de la nutrition. Décrivez tout programme de formation académique pour la formation initiale et continue.

Systèmes d'information et S&E: Décrivez les systèmes d'information existants qui concernent la nutrition par secteur, et la façon dont diverses capacités sont actuellement suivies et/ou évaluées. Un système d'information multisectoriel relatif à la nutrition est-il en place? Si oui, comment est-il lié aux systèmes sectoriels d'information? Comment les informations relatives à la nutrition sont-elles collectées? À quelle fréquence des enquêtes de nutrition sont-elles réalisées, et des indicateurs nutritionnels évalués? Par qui ces enquêtes sont-elles réalisées? Décrivez comment les informations relatives à la nutrition sont utilisées et diffusées, et par qui. Qui reçoit ces informations? Quels mécanismes de prise en compte des retours sont en place et comment ces derniers sont-ils utilisés?

4.2.2. Entretiens avec les parties prenantes

[20] Un rapport d'analyse des politiques définit le problème et les objectifs, examine les arguments et analyse la mise en œuvre d'une politique.

[21] L'aperçu des plans et des politiques évalue les cadres juridiques, règlementaires, des politiques et des stratégies (multisectoriels, sectoriels et sous-sectoriels) en vue de déterminer en quelle mesure ils reflètent la nutrition.

La collecte des données devrait être menée par les ressortissants des pays concernés autant que possible. Traduisez et imprimez les questionnaires au besoin. En fonction de leur taille, les équipes en charge de la collecte des données peuvent se diviser en équipes plus petites, tout en s'assurant que les compétences clés sont conservées au sein de chaque équipe. Les questions et l'enquête réalisée par l'équipe d'évaluation doivent être d'une grande qualité. Il est important d'écouter très attentivement les acteurs afin de saisir l'essence même de leurs contributions. Il est conseillé de procéder au questionnement sur la base de la reconnaissance et d'utiliser des techniques d'écoute active. Au besoin, les membres de l'équipe en charge de l'EC devraient être formés à la manière de procéder à l'évaluation avec le soutien d'un facilitateur.

Les étapes clé de cette partie sont les suivantes:

- Prévoir des entretiens avec des informateurs clés (organisés à l'avance)
- S'assurer que les réunions ont été organisées (à l'avance) dans les cas d'entretiens de groupe
- S'assurer que l'équipe a le niveau approprié et les domaines d'expertise requis pour conduire l'évaluation
- Se réunir quotidiennement pour passer en revue les questionnaires et combler les lacunes dans les données
- Organiser les aspects logistiques pour les visites sur le terrain, y compris la traduction des divers documents

4.2.3. Analyse participative

Une fois la collecte des données terminée, l'équipe en charge de l'EC devrait se réunir dès que possible pour analyser les entretiens et les informations recueillies aux différents niveaux, en utilisant la fiche d'analyse de données fournie dans la Ressource 1. Les données recueillies devraient être organisées en fonction des indicateurs du cadre analytique. Le but de l'analyse est d'identifier les points forts et les faiblesses en fonction de ces indicateurs qui, à leur tour, serviront de base à la formulation de recommandations d'actions. L'analyse cherche également à établir une base de référence pour chacun des indicateurs évalués. Le processus d'analyse devrait être participatif, c'est-à-dire que l'ensemble de l'équipe en charge de l'EC devrait s'entendre sur les points forts, les faiblesses et les recommandations. L'équipe en charge de l'EC devrait également déterminer si l'analyse pourrait bénéficier de la participation de parties prenantes autres que les membres de l'équipe en charge de l'EC, pour la formulation de recommandations en particulier.

Le temps nécessaire à la réalisation de l'analyse et à l'élaboration d'un rapport variera de 1 à 6 semaines, en fonction de la quantité de données recueillies.

À la fin de l'élaboration du rapport, un consensus devra être atteint au sujet des résultats et des recommandations.

4.2.4. Validation des résultats

L'organisation d'un atelier final ou d'une consultation structurée est un moyen utile de parvenir à une vision commune et de déboucher sur des interventions et des modalités futures. Il est important que de tels ateliers ou consultations soient dirigés par un facilitateur professionnel capable d'orienter les groupes pendant les discussions en posant des questions pointues.

Le rapport final devrait être produit et **diffusé** à toutes les parties prenantes, à tous les niveaux.

4.3 Phase 3: Formulation d'une réponse en matière de renforcement des capacités

Une EC aide à identifier les forces et les faiblesses en matière de capacités ainsi que les opportunités de soutien des processus de RC. La phase d'élaboration du CD vise à identifier des moyens innovants permettant de combler durablement les lacunes en matière de capacités.

Les étapes clé de cette partie sont:

- Priorisation des problèmes en matière de capacités
- Définition du S&E en matière de RC
- Estimation des coûts des actions de RC
- Intégration d'actions de RC dans des plans et programmes

Livrable et/ou	▪ *Indicateurs d'actions de RC intégrés dans un cadre plus large de S&E*

Avancée	▪ *Accord conclu sur les méthodologies à adopter pour la collecte des données et l'élaboration des rapports* ▪ *Actions de renforcement des capacités intégrées dans un plan et/ou un programme national*

4.3.1. Priorisation des problèmes en matière de capacités

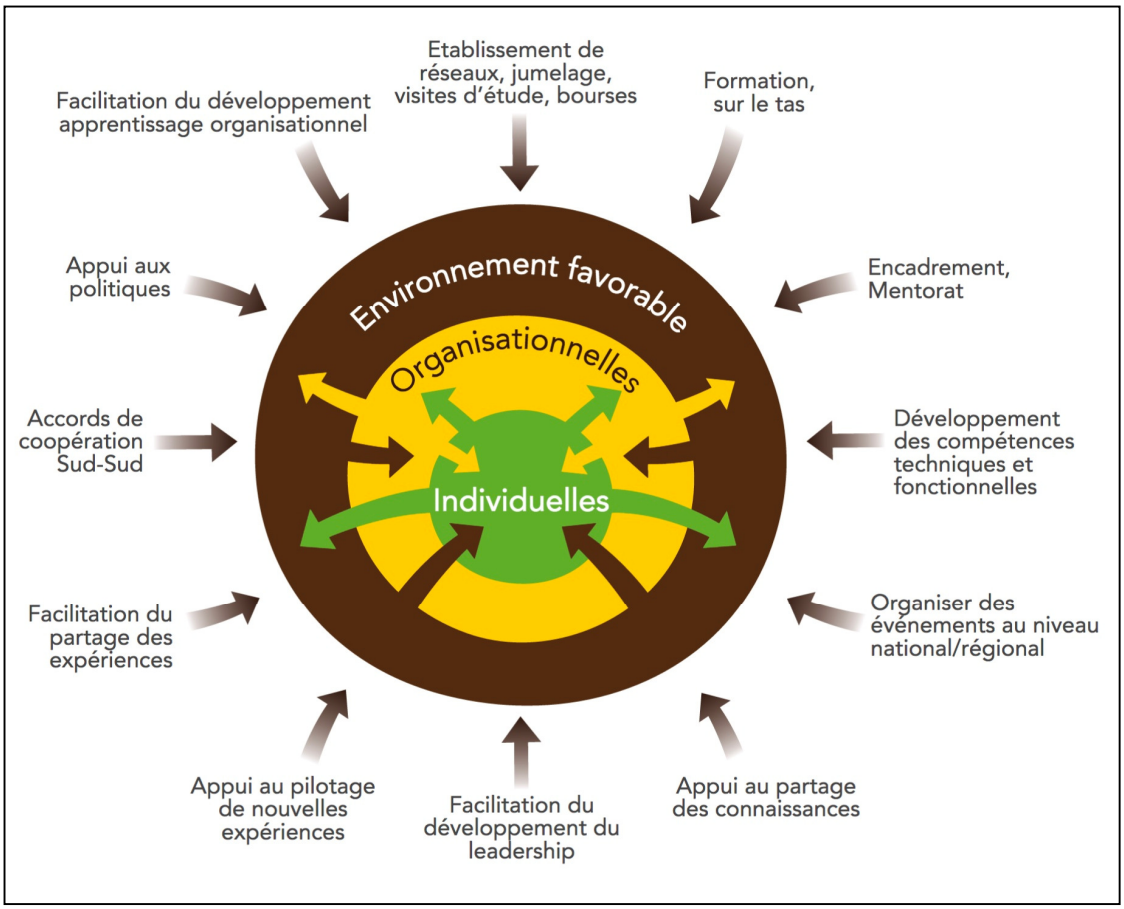
Étant donné que les ressources nécessaires pour combler toutes les lacunes en matière de capacités sont rarement suffisantes, identifier quelques priorités est une bonne manière de progresser. Parmi les principales lacunes en matière de capacités et les points forts identifiés lors de l'EC, déterminez quels sont les problèmes à traiter en priorité. Cette étape devrait produire un cadre d'actions de RC avec des délais clairs, et présenter les avantages et inconvénients de chaque action. Il est par ailleurs recommandé d'établir une feuille de route commune avec des actions prioritaires, autour de laquelle les parties prenantes pourront coordonner leurs efforts (par exemple, une utilisation efficace des ressources en provenance des donateurs, lorsqu'elles deviennent disponibles). La figure 4-2 ci-dessous présente une sélection d'activités de renforcement des capacités, tandis que le tableau 4-1 propose des conseils supplémentaires sur comment en déduire des activités de renforcement des capacités. Les autres considérations à prendre en compte lors de la hiérarchisation des actions de RC sont les suivantes:

Les opportunités clés: Sur la base des résultats clés, déterminez la motivation, la dynamique en place et la demande en matière de RC auprès des acteurs nationaux. S'appuyer sur la motivation et la volonté du pays en matière de changement est la clé d'une élaboration intelligente du RC.

L'ordre et la séquence des actions de RC: Déterminez les activités de RC qui interviennent en tant que conditions préalables à l'efficacité d'autres actions. Identifiez des activités à court terme ou des gains rapides (« fruits mûrs ») qui pourraient servir de support à plus long terme (pour les problèmes plus structurels). Rappelez-vous que le RC est un processus et que les résultats qui paraissent minimes au départ peuvent créer une dynamique et céder la place à de nouvelles opportunités. La planification du renforcement des capacités devra donc faire l'objet d'un réajustement constant, en fonction des opportunités émergentes.

L'aspect réaliste des actions: Déterminez quelles activités semblent les plus réalistes, en fonction des ressources financières et humaines disponibles, et du contexte national. Lors de votre choix des activités, n'oubliez pas de prendre en considération les capacités techniques et fonctionnelles, parmi les trois dimensions du renforcement des capacités: individus, organisations et environnement favorable.

Figure 4-2: Activités de renforcement des capacités



Extrait du LM1 2015 de la FAO (p.21).

Tableau 4-1: Activités de renforcement des capacités

Activités	Approprié lorsque...	N'oubliez pas que...
Plaidoyer à haut niveau	▪ L'adhésion et l'engagement doivent être renforcés au plus haut niveau.	▪ Le lobbying, les campagnes médiatiques, les événements publics, etc., destinés à influencer à la fois l'opinion publique du côté de la demande et les décideurs au plus haut niveau, sont nécessaires.
Soutien et dialogue politique	▪ Les politiques et/ou le cadre législatif ne sont pas propices à des résultats efficaces et nécessitent une révision ou une mise à niveau.	▪ Une formulation ou révision réussie des politiques nécessite la création de processus inclusifs multi-acteurs.
Création de processus multi-acteurs et soutien au partage des connaissances	▪ L'absence de dialogue, de coordination et de consultation des acteurs clés semble être le principal obstacle (par exemple entre différents types d'acteurs ou entre les autorités gouvernementales centrales et décentralisées).	▪ Les types de processus dépendent des objectifs à atteindre: exprimer les besoins? Identifier des problèmes partagés? Prise de décision? Surmonter la défiance? Influencer les politiques? ▪ Les options comprennent des consultations, des forums consultatifs, des plateformes d'acteurs, des alliances et des partenariats.

Activités	Approprié lorsque...	N'oubliez pas que...
Soutien au développement organisationnel: soutien consultatif pour une meilleure efficacité des processus et des systèmes	▪ La configuration des institutions et/ou les processus et flux de travail des entreprises ne sont pas propices à un travail efficace, c'est-à-dire que les pouvoirs délégués aux acteurs sont insuffisants, et qu'il n'existe pas de lignes claires de redevabilité ni de soutien et/ou d'engagement clair de la part des hautes sphères. ▪ Les mandats organisationnels des principaux acteurs ne sont pas propices à des résultats efficaces.	▪ Il est nécessaire d'évaluer la structure de l'organisation, les liens hiérarchiques, les rôles et les responsabilités afin d'être en adéquation avec son fonctionnement.
Formation des formateurs et institutionnalisation de la formation dans les instituts nationaux	▪ Les contenus de la formation n'ont pas besoin d'être régulièrement mis à jour. ▪ Les instituts et formateurs nationaux concernés ont été identifiés.	▪ Les nouveaux formateurs ont besoin d'un suivi et d'un accompagnement individualisés. ▪ Le contenu doit être adapté au contexte national.
Création de réseaux, d'accords de jumelage (par exemple entre instituts de recherche) et coopération Sud-Sud	▪ Certains acteurs possèdent des connaissances et/ou une expérience technique qui pourraient être bénéfiques à leurs homologues. ▪ Les organisations et les institutions ont des mandats similaires malgré des niveaux de capacité qui diffèrent.	▪ Ceci nécessite des actions de négociation en matière de facilitation. ▪ Des accords pour la mise en place de réseaux et de jumelages pourraient être développés dans le contexte de la coopération Sud-Sud. ▪ Vous pouvez commencer par apporter votre soutien à un exercice de cartographie du réseau (par exemple, pour identifier qui pourrait bénéficier d'une mise en relation avec qui).
Soutien aux processus et/ou à la méthodologie (par exemple pour les exercices de priorisation)	▪ Les acteurs ont tous les connaissances requises, mais ont des difficultés à organiser leur travail, à identifier les priorités, à tirer des conclusions, à identifier des accords inclusifs, etc.	▪ Les facilitateurs du RC ont un double rôle à jouer: fournir du contenu et assister le processus. Il est important de savoir quel rôle adopter à quel moment, et quand se contenter d'observer et de « rester en retrait ».
Visites d'exposition ou d'étude (par exemple, d'une organisation d'agriculteurs à une autre)	▪ Un bon niveau des capacités est déjà en place. ▪ Les fonds sont disponibles. ▪ L'exposition à d'autres pratiques est considérée utile. ▪ Les liens au niveau régional doivent être renforcés.	▪ Des visites d'étude devraient être utilisées pour compléter et enrichir l'apprentissage; elles fonctionnent au mieux lorsqu'elles sont associées à d'autres modalités. ▪ Ceci requiert du temps de préparation. ▪ Il devrait être attendu des participants qu'ils définissent et mettent en œuvre un plan d'action suite à la visite.
Soutien sous forme de conseil technique	▪ Les acteurs manquent de certaines connaissances techniques dans les thèmes et/ou ont besoin de conseils pour la prise de décision.	▪ Une formation à ce thème dans le cadre du travail devrait être envisagée.
Incitations financières et non financières	▪ Les capacités sont en place, mais la motivation semble fortement entraver le processus.	▪ Selon la manière dont elles sont employées, les incitations peuvent renforcer ou décourager l'appropriation par les destinataires. ▪ Les incitations devraient être employées soigneusement afin d'éviter de devenir dysfonctionnelles et de perturber le processus.

Activités	Approprié lorsque...	N'oubliez pas que...
		▪ Un ensemble d'incitations non financières devrait être établi à la place des compléments de salaire. Ces incitations pourraient inclure: la reconnaissance publique et l'attribution de prix, les occasions de développement professionnel, la participation aux processus décisionnels, la présence aux conférences et formations, le prestige et la réputation, et des conditions de travail améliorées.
Apprentissage sur le lieu de travail (y compris l'accompagnement en matière de leadership)	▪ Peu de temps est disponible. ▪ L'apport de connaissances et/ou compétences est nécessaire « sur place ». ▪ Les petits groupes (2-4 personnes) ont besoin de différentes formes de soutien d'apprentissage/conseil à différentes étapes du processus.	▪ L'apprentissage sur le lieu de travail nécessite une certaine délicatesse lors du questionnement, et des attitudes non directives.
Sessions formelles de formation en face-à-face	▪ Les plus grands groupes ont les mêmes besoins en matière d'apprentissage. ▪ Le temps et les infrastructures sont disponibles (salle, projecteur, tableau de conférence).	▪ La formation exige une certaine préparation, comme des évaluations des besoins en matière d'apprentissage. ▪ Ces sessions doivent être participatives (par exemple, un petit travail de groupe est à préférer à une longue présentation PowerPoint). ▪ Cette solution est plus coûteuse. ▪ Les résultats de l'apprentissage devraient faire l'objet d'une évaluation.
Accompagnement individualisé	▪ De nouvelles compétences doivent être intégrées et assimilées. ▪ De nouveaux employés rejoignent une équipe.	▪ L'accompagnement individualisé peut être établi formellement en tant que processus structuré, ou se dérouler de manière moins formelle pour établir des relations durables ou pour procéder à un suivi d'autres activités de RC.

Adapté du Module d'apprentissage 2 de la FAO pour le renforcement des capacités.

4.3.2. Définition du S&E en matière de RC

Lorsque le RC fait l'objet d'un suivi et de justifications, la visibilité des résultats en matière de RC est alors augmentée. Cela peut inciter à injecter davantage de fonds, tout en motivant le personnel et en suscitant une fierté relative aux valeurs de l'entreprise. Il est important que les parties prenantes identifient les causes profondes et les effets des lacunes en matière de capacités identifiées comme étant prioritaires, et qu'à travers cela, ils élaborent des actions pertinentes en matière de renforcement des capacités (cf. Outil 8, analyse de l'arbre à problèmes du RC). Ce processus confère aux acteurs une vision plus claire des résultats qui feront l'objet d'un suivi, et il facilite l'élaboration et/ou la révision d'un cadre logique en matière de RC (cf. tableau 4-2). Lors de l'élaboration d'un cadre logique en matière de RC, il est important de garder à l'esprit que dans la plupart des cas, les buts et les objectifs spécifiques peuvent déjà avoir été définis dans le cadre d'un programme ou d'un plan existant, auquel cas la seule chose nécessaire sera de déterminer les résultats, les réalisations et les indicateurs (cf. Encadré 4-1).

Lors de la définition d'un plan de S&E en matière de RC, l'équipe en charge de l'EC devrait définir les résultats à différents niveaux, chaque indicateur, le mode de collecte de données (source, méthode, fréquence et calendrier) et la manière dont les informations seront utilisées. Il sera également nécessaire de déterminer qui sera responsable de la collecte des données et des ressources nécessaires à la mise en œuvre de l'activité de suivi. Un exemple de modèle de S&E est proposé dans l'Outil 9.

Le cadre analytique (voir tableau 3-1) contient des indicateurs regroupés en fonction des quatre domaines de capacités. Ces indicateurs peuvent être adaptés pour constituer la base du S&E. Les données de référence seront collectées au cours de l'EC et les progrès ultérieurs pourront être suivis dans le temps.

Encadré 4-1: Cadre logique

L'objectif du RC est la question ou le problème central qui doit être traité à plus long terme. Il devrait être présenté comme un processus d'apprentissage ou un processus de transformation, et associer des capacités techniques et fonctionnelles. Le RC est en général décrit comme un processus d'apprentissage lorsqu'il s'agit d'individus, et en comme un processus de changement et de transformation lorsqu'il s'agit des organisations et de l'environnement favorable au renforcement des capacités (FAO, 2015 LM1)

Les **objectifs spécifiques** sont les changements à apporter par le biais d'un programme de RC à moyen terme. Ce sont les changements qui se mesurent au niveau des résultats.

Les résultats décrivent un changement spécifique pour les individus et les organisations et sont liés aux réalisations. Les résultats doivent être considérés non seulement en termes de nouveaux produits et services, mais également en termes de processus facilités (tels que, par exemple, des processus participatifs initiés, activés et/ou élargis, et une collaboration accrue entre différentes organisations).

Le fait d'axer les **réalisations** sur le RC crée les bases de la durabilité des résultats escomptés. Lors de la formulation de réalisations axées sur le RC, les questions suivantes peuvent amener à des orientations: *À qui appartiennent les capacités qui sont renforcées? Quelle(s) sorte(s) de capacités sont renforcées? Dans quelle mesure les activités garantissent-elles le renforcement des capacités?*

Les activités font référence aux modalités des interventions, par exemple la formation et l'assistance technique (cf. Figure 4-2 pour des exemples).

Les indicateurs sont des cibles qui montrent les progrès réalisés dans la poursuite d'objectifs déterminés. Lors de la définition d'indicateurs pour le RC, la distinction doit être faite entre:

- *Les indicateurs de processus, qui mesurent les processus qui ont été facilités afin que des changements dynamiques soient encouragés par la mise en œuvre d'approches participatives (par exemple, un processus par le biais duquel les acteurs ont participé à un autre processus).*
- *Les indicateurs de produit mesurent les résultats concrets qui ont été obtenus (par exemple, le développement d'un plan multisectoriel).*

4.3.3. Estimation des coûts des actions de RC

Les activités de RC identifiées devraient impliquer différentes options de chiffrage afin d'estimer les besoins de financement nécessaires à la mise en œuvre. Dans cette étape, d'autres priorités seront également prises en compte. Les rôles et responsabilités relatifs à chaque activité devraient être désignés.

4.3.4. Intégration d'actions de RC dans des plans et programmes

Pour s'assurer que les actions de RC sont mises en œuvre, celles-ci devraient être inscrites dans un plan ou un programme national dans lequel le RC est intégré, et les ressources devraient être mobilisées pour faciliter la mise en œuvre. Il est également important d'intégrer les actions dans les structures budgétaires pour assurer un financement continu, en particulier pour les initiatives à long terme. Par ailleurs, les indicateurs devraient également être intégrés dans un cadre existant de S&E pour s'assurer que le RC est suivi, évalué et fait l'objet de rapports dans le cadre d'un plan ou d'un programme existant et non comme une activité distincte. Par exemple, dans une EC menée par le Centre pour l'alimentation et la nutrition en Tanzanie (TFNC) en 2012 avec le soutien de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), le TFNC a endossé le leadership des recommandations relatives au suivi, ce qui a eu pour résultat l'engagement à la fois des donateurs et du gouvernement pour financer la mise en œuvre des actions de RC. Les actions de RC définies sur la base de l'EC sont en cours d'exécution et le gouvernement a augmenté son budget consacré à la nutrition et au TFNC.

Les sponsors de haut niveau joueront un rôle déterminant dans la mobilisation des ressources et dans la promotion des actions à intégrer dans les plans existants. En outre, les parties prenantes qui appuient le RC en faveur de la nutrition peuvent plaidoyer pour l'intégration des actions dans leurs propres plans comme moyen pour mobiliser

des ressources destinées à assurer un soutien durable. Par exemple, les Nations Unies pourraient intégrer les actions de RC dans le Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF), dans le plan de travail du Réseau des Nations Unies ou encore dans des plans propres aux agences, et soit fournir une assistance directe, soit négocier un soutien technique de la part des partenaires.

La prochaine étape consiste en la mise en œuvre d'actions de RC et du S&E en tant que tel, qui devrait être intégré au processus global de renforcement des capacités. Ces deux éléments sont situés hors du périmètre de ce kit d'orientation.

Tableau 4-2: Suivi et évaluation du renforcement des capacités

Dimension	Objectifs		Résultats	Réalisations
	Techniques	Fonctionnels		
Apprentissage individuel *But*: **Promouvoir l'apprentissage individuel, la réflexion sur soi et le développement de compétences** *Acteurs*: **Individus et petits groupes**	→ Formations techniques et initiatives d'apprentissage → Initiatives de communication et de sensibilisation aux aspects techniques	→ Accompagnement individualisé et facilitation → Aptitudes et compétences en négociation et en médiation	→ Nouvelles compétences et connaissances utilisées/appliquées par les responsables politiques → Sensibilisation accrue et capacité éprouvée à partager l'information → Amélioration de la motivation individuelle pour la création de partenariats → Renforcement de la coopération et de la capacité à tirer profit du réseau → Nouvelles compétences et connaissances utilisées dans la gestion de projets/programmes, la gestion financière, le S&E, la conception de projets → Suivi des bonnes pratiques par le personnel → Changement de l'attitude des participants → Confiance améliorée des participants	→ Nouvelles compétences et connaissances acquises → Compréhension améliorée d'une question particulière de la part d'un participant → Meilleure prise de conscience des sujets importants de la part des leaders locaux et nationaux
Changement organisationnel *But:* **Promouvoir le développement des organisations et leur apprentissage afin de parvenir à des performances améliorées** *Acteurs:* **Organismes gouvernementaux, organisations communautaires, OSC, secteur privé**	→ Services de spécialistes techniques → Appui technique au développement des organisations	→ Gestion du changement → Changements de systèmes, de processus, de mandats, de procédures et de règlements → Gestion des connaissances et facilitation de l'échange des connaissances → Création de réseaux et de mécanismes de coordination	→ Renforcement des capacités organisationnelles pour la formulation de politiques → Données recueillies et diffusées pour éclairer les décisions politiques → Réseaux de partage des connaissances entre acteurs nationaux et/ou internationaux établis ou renforcés → Principaux acteurs organisés au sein de communautés de pratique → Application des meilleures pratiques de gestion → Signature d'accords formels de partenariat → Création ou renforcement d'un réseau informel entre organisations → Initiation, activation ou renforcement d'un processus participatif → Amélioration de la collaboration entre organisations	→ Définition claire des rôles et des responsabilités au sein des différentes agences ou organisations et entre celles-ci → Visions, mandats et priorités améliorés → Processus de planification améliorés → Consensus atteint sur l'utilisation des mécanismes de partage des connaissances entre ministères nationaux → Liens créés entre organismes de recherche et d'extension → Intensification de la collaboration → Mécanisme de coordination établi à tous les niveaux des organisations concernées → Meilleur accès à l'information → Capacités de partenariat améliorées

Changements au sein de l'environnement favorable *But*: **Établir des cadres juridiques, politiques et socio-économiques qui favorisent le RC** *Acteurs:* **Toute personne participant à la négociation de règles à tous les niveaux**	→ Services experts pour l'élaboration et la révision de politiques → Assistance technique aux processus de planification nationale → Consultations techniques	→ Services de conseil stratégique → Analyse de l'agenda, tables rondes → Autres formes de participation pour la négociation de règles et de politiques et pour leur mise en œuvre → Facilitation des négociations pendant leur déroulement	→ Stratégie politique/juridique proposée aux décideurs → Les politiques et stratégies adoptées traitent les problèmes pertinents en matière de nutrition → Consensus atteint sur la réforme des politiques → Bonnes pratiques adoptées à l'échelle nationale et locale → Réseaux fonctionnels mis en place pour le plaidoyer en faveur de mesures politiques → Plus haut degré de mise en œuvre des décisions politiques → Soutien public de la stratégie de nutrition de la part des décideurs → Allocation d'un budget de fonctionnement à la stratégie	→ Discussions relatives aux politiques initiées → Processus participatifs mis en place pour faire progresser l'agenda politique → Implication des parties prenantes dans les processus de planification sectorielle → Élaboration conjointe de l'évaluation des besoins stratégiques → Cadre législatif des politiques examiné

Adapté de « Améliorer les pratiques de la FAO pour appuyer le renforcement des capacités des pays membres: Module d'apprentissage 1, FAO, 2015.

5 Annexes

5.1 Mouvement SUN

Le Mouvement SUN se compose de 57 pays membres engagés à parvenir à une justice en matière de nutrition et à mettre fin à la malnutrition sous toutes ses formes. En septembre 2016, plus de 50 pays SUN[22] ont désigné des points focaux SUN pour chaque gouvernement impliqué, chargés de veiller à l'engagement de l'ensemble du gouvernement dans les efforts déployés par le pays, et de coordonner le soutien externe. Le Mouvement SUN encourage les pays à établir des plateformes à parties prenantes multiples, soit un espace partagé où différents secteurs et acteurs sont engagés afin de faciliter l'alignement de leurs activités et d'endosser une responsabilité conjointe pour le renforcement de la nutrition. Dans certains pays, la coordination des partenaires est appuyée par des secrétariats hébergés soit par un organisme supra-ministériel, soit par un ministère de tutelle.

Le Mouvement SUN a développé une Stratégie pour 2016-2020 qui identifie quatre objectifs stratégiques:

(i) Développer et maintenir un environnement politique favorable

(ii) Hiérarchiser et institutionnaliser les mesures efficaces qui contribuent à une bonne nutrition

(iii) Mettre en œuvre des mesures efficaces alignées à des résultats communs

(iv) Utiliser efficacement et augmenter significativement les ressources financières pour la nutrition

Pour atteindre ces objectifs stratégiques, la feuille de route de la Stratégie du mouvement SUN identifie quatre capacités clés à renforcer dans les pays concernés. Les compétences reflètent trois thèmes des Communautés de pratique SUN qui ont été lancées en 2014 en réponse aux demandes les plus courantes de soutien provenant des pays SUN. Les compétences sont toutes liées au renforcement des capacités au niveau des pays. Ces domaines de compétences couvrent:

Compétence 1: Améliorer continuellement la planification et la mise en œuvre nationales d'interventions visant à mettre fin à la malnutrition.

Compétence 2: Mobiliser, plaider et communiquer pour créer un impact.

Compétence 3: Renforcer les capacités de collaboration multisectorielle et multi-acteurs à tous les niveaux.

Compétence 4: Veiller à l'équité, l'égalité et la non-discrimination pour tous, avec les femmes et les adolescentes au cœur des efforts déployés.

Les Réseaux SUN (secteur privé, OSC, pays, donateurs, Nations Unies) travaillent en collaboration dans le cadre du mouvement SUN afin de soutenir la réalisation de ses objectifs stratégiques et la mise en œuvre de la feuille de route[23] (SUN 2016). Le Réseau des Nations unies pour le Mouvement SUN contribue à mettre fin à la malnutrition sous toutes ses formes, et représente les actions collectives des agences des Nations Unies en matière de nutrition grâce à deux principaux résultats: (i) le renforcement des capacités nationales pour la gouvernance de la nutrition et la mise à l'échelle des actions de nutrition, et (ii) l'efficacité accrue du réseau des Nations Unies à l'appui des efforts nationaux en matière de nutrition.

5.2 Liste des outils et méthodologies

1. **Profil de l'engagement et des capacités en matière de nutrition et de sécurité alimentaire (FSCP).** Cet outil permet d'évaluer et de suivre l'engagement des pays et leurs capacités institutionnelles en matière de sécurité alimentaire et de gouvernance de la nutrition.

[22] Site Internet du SUN, Points focaux SUN des gouvernements, disponible à l'adresse: http://scalingupnutrition.org/fr/pays-sun/points-focaux-sun-des-gouvernements/. Version récupérée le 9 septembre 2016.
[23] Secrétariat du Mouvement SUN. Juillet 2016. Stratégie et feuille de route du Mouvement SUN (2016–2020). Ébauche. Pour discussion seulement. Récupéré depuis: www.dropbox.com/s/kjmg1o0f8a1q88j/SR_20160707_02_web_pages_.pdf?dl=0. Version récupérée le 9 septembre 2016.

2. **L'évaluation des capacités en matière de nutrition de la FAO** (capacités techniques et fonctionnelles) sert à identifier les lacunes critiques et à élaborer un plan approfondi de renforcement des capacités (qui pourrait notamment cibler le secteur agricole).
3. ***WFP/FAO Capacity Assessment Food Security and Nutrition Information (FSIN) System***, ou Réseau d'information du PAM/FAO sur la sécurité alimentaire pour l'évaluation des capacités).
4. **Module d'apprentissage de la FAO pour le renforcement des capacités**. Ces quatre modules offrent un matériel d'apprentissage utile et précieux pour les personnes intervenant dans le renforcement des capacités au niveau national. Ils fournissent des informations concrètes permettant de mettre en œuvre la nouvelle approche de la FAO en matière de renforcement des capacités et contiennent de nombreux outils destinés aux spécialistes.
5. **L'outil du REACH d'évaluation des capacités fonctionnelles** permet d'évaluer le potentiel d'une approche multisectorielle pour soutenir la mise à l'échelle de la nutrition.
6. **L'auto-évaluation des Pays SUN** est un exercice annuel effectué selon un ensemble d'indicateurs qui correspondent aux quatre processus stratégiques du mouvement SUN. Il est considéré comme un outil de surveillance plutôt qu'un outil d'évaluation.
7. ***UNICEF's Monitoring Results for Equity Systems (MORES),*** ou Système de suivi des résultats pour l'équité de l'UNICEF, a été mis au point afin de permettre à l'UNICEF d'être aussi efficace que possible dans la protection et la promotion des droits de l'enfant.
8. **Le programme MYCNSIA de l'UNICEF** pour la région de l'Asie de l'Est. Les capacités en matière de nutrition ont été évaluées à l'aide d'un système écologique adapté de méthode d'analyse sociale.
9. **L'Initiative de renforcement des capacités en matière de nutrition en Afrique de l'Ouest** (WANCDI), l'UNICEF et l'Organisation Ouest Africaine de la Santé (OOAS) ont systématiquement évalué la capacité d'agir sur la nutrition au niveau des individus, des organisations, et des systèmes.
10. **L'Indice de capacité nationale (NCI) du PAM** permet de mesurer les changements relatifs aux capacités nationales en matière de gouvernance de la faim.
11. **L'analyse globale de la propension des pays à accélérer leur action dans le domaine de la nutrition. OMS.** Cet outil fournit un cadre analytique d'indicateurs portant sur le degré de préparation, à savoir l'engagement et les capacités.

5.3 Références

FAO. 2010. *Capacity Assessment Approach and Supporting Tools*. Disponible en anglais à l'adresse: www.fao.org/docs/eims/upload/291153/Capacity_Assessment_methodology_tools_final_sept2010.doc.

FAO. *Corporate Strategy on Capacity Building*. Disponible en anglais à l'adresse: http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/newsroom/docs/Summary_Strategy_PR_E.pdf.

FAO. 2015. LM1 Améliorer les pratiques de la FAO pour appuyer le renforcement des capacités des pays membres. Module d'apprentissage 1. Disponible à l'adresse: http://www.fao.org/3/a-i1998f.pdf.

FAO. 2015. LM2 *FAO Approaches to Capacity Development in Programming Processes and Tools.* Module d'apprentissage 2, édition révisée. Disponible en anglais à l'adresse: www.fao.org/3/a-i5243e.pdf.

FAO et OMS. Nov 2014. **DRN** Déclaration de Rome sur la nutrition, document final de la deuxième Conférence internationale sur la nutrition. Disponible à l'adresse: http://www.fao.org/3/a-ml542f.pdf, téléchargé le 14 janvier 2016.

FAO et OMS. **Nov 2014**. **FAN** Cadre d'action pour la nutrition 2014. Deuxième conférence internationale sur la nutrition. Disponible à l'adresse: http://www.fao.org/3/a-mm215f.pdf, téléchargé le 14 janvier 2016.

Mejía Acosta, A. and Fanzo J. 2012. *Fighting Maternal and Child Malnutrition: Analysing the political and institutional determinants of delivering a national multisectoral response in six countries*. Op. Cit. Disponible en anglais à l'adresse: http://www.ids.ac.uk/files/dmfile/DFID_ANG_Synthesis_April2012.pdf.

OCDE. **Jan 2011.** *The Enabling Environment for Capacity Development*. Disponible en anglais à l'adresse: http://www.oecd.org/dac/governance-peace/governance/docs/48315248.pdf.

SUN. Fev. 2014. Renforcement de la nutrition en bref. Disponible à l'adresse: http://scalingupnutrition.org/fr/news/renforcement-de-la-nutrition-en-bref/, téléchargé le 14 janvier 2016.

Réseau des Nations Unies pour le Mouvement SUN et Comité permanent de la nutrition. 2015. Agenda mondial des Nations Unies pour la nutrition. Disponible à l'adresse: https://www.unscn.org/files/Activities/SUN/EXE_HDEF_UN_Global_Nutrition_Agenda_FR.pdf.

PNUD. **Nov 2008**. *Capacity Assessment Methodology User's Guide. Capacity Development Group, Bureau for Development Policy*. Disponible en anglais à l'adresse: http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/capacity-development/undp-capacity-assessment-methodology/UNDP Capacity Assessment Users Guide.pdf.

PNUD. 2009. Développement des capacités: un guide du PNUD. Disponible à l'adresse: http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/french/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_French.pdf?download.

HCDH. 1979. Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes. Disponible à l'adresse: http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/fconvention.htm.

UNICEF. 1990. *Nutrition Strategy* (document d'origine: *the Tanzania JNSP framework*, 1987).

UNICEF, OMS et la Banque mondiale. 2015. *2014 Joint Child Malnutrition Estimates*. Disponible en anglais à l'adresse: www.who.int/nutgrowthdb/estimates2014/en/.

OMS. 2011. Cadre mondial de suivi pour les maladies non transmissibles: s'assurer que les pays enregistrent des progrès. Disponible à l'adresse: http://www.who.int/nmh/global_monitoring_framework/fr/.

OMS. du 21 au 26 mai 2012. Plan d'application exhaustif concernant la nutrition chez la mère, le nourrisson et le jeune enfant. Publié à l'issue de la soixante-cinquième assemblée mondiale de la santé. Résolutions et décisions, annexes. Disponible à l'adresse: http://www.who.int/nutrition/topics/WHA65.6_resolution_fr.pdf?ua=1.

OMS. *Landscape Analysis:* *Country Assessments Summaries and Reports*. Disponible en anglais à l'adresse: http://www.who.int/nutrition/landscape_analysis/country_assessments_summaries/en/.

Défi « Faim zéro ». 2012. Disponible en anglais à l'adresse: http://www.un.org/en/zerohunger/challenge.shtml, téléchargé le 15 janvier 2016.