

## Étude de cas

# La coordination au cœur du Mouvement SUN au Mali :

## le rôle des instances multipartites et multisectorielles

**Pays :** Mali**Date :** Mars 2023**Thèmes :** Coordination de l'action grâce à l'amélioration des capacités fonctionnelles**Sous-thèmes :** Renforcement des capacités pour améliorer la coordination avec les secteurs ou les groupes

## Introduction



Les activités relatives à la nutrition touchent de multiples secteurs, notamment l'agriculture et la santé, et concernent plusieurs rôles au sein de chacun d'entre eux. Le domaine de la nutrition implique également plusieurs types de parties prenantes, notamment le gouvernement, la société civile, les organismes des Nations Unies, le milieu universitaire et le secteur privé. Ces secteurs et parties prenantes contribuent de différentes manières à influencer les résultats nutritionnels à l'échelle nationale. Conscient de cela, le Secrétariat du Mouvement SUN (SMS) s'est lancé dans une démarche visant à documenter les bonnes pratiques des instances multipartites et multisectorielles qui fonctionnent bien.

L'étude de cas aborde cinq questions clés :

- Quelle est la définition locale d'une instance multipartite/multisectorielle ?
- Quelles sont les modalités de gouvernance des instances multipartites/multisectorielles selon les contextes ?
- Comment les instances multipartites/multisectorielles sont-elles structurées à l'échelle nationale ?
- Quelles sont les principales réalisations des instances multipartites/multisectorielles et quels sont les nouveaux défis auxquels elles sont confrontées ?
- Comment assurer la pérennité des résultats obtenus par les instances multipartites/multisectorielles qui fonctionnent bien ?

Cinq pays ont été sélectionnés, couvrant différents contextes géographiques, notamment l'Afrique anglophone, l'Asie, l'Afrique francophone, l'Amérique latine et le pôle de convergence thématique. L'approche adoptée pour documenter les bonnes pratiques est résumée à l'Annexe 1.

Cette étude de cas porte sur les instances multipartites (IM) au Mali.



## Le cas du Mali

Si les IM font référence à différents organismes selon le contexte, celles qui fonctionnent bien se distinguent par l'obtention de résultats tangibles dans le cadre de la coordination des efforts de nutrition déployés par divers secteurs, acteurs et réseaux, et de la hiérarchisation, du financement et de la mise en œuvre des plans nationaux de nutrition. Bien que l'importance de leur rôle soit reconnue, les IM de plusieurs pays sont actuellement confrontées à des défis découlant d'un manque d'efficacité au niveau de la coordination, de la gestion et du financement, entre autres facteurs. Les points focaux SUN des gouvernements, qui sont censés diriger

les IM au nom du gouvernement, n'ont souvent pas les moyens d'impliquer les différentes parties prenantes, et les activités des réseaux SUN sont parfois limitées par plusieurs facteurs. Dans certains pays, cependant, les IM sont fonctionnelles et actives, et leurs réussites peuvent être transposées dans d'autres pays. Le Comité technique intersectoriel pour la nutrition (CTIN) au Mali est un exemple d'IM performante parmi les pays d'Afrique francophone membres du Mouvement SUN. Cette réussite est louable, compte tenu des problèmes de sécurité au sein du pays et de la transition politique ayant eu lieu récemment.



## Objectifs de l'étude de cas

Cette étude de cas décrit les caractéristiques d'une IM performante au Mali.



## Période concernée

Le Mali a rejoint le Mouvement SUN en 2011 et l'IM a été créée en 2015. Les réalisations décrites dans cette étude de cas sont celles observées depuis la mise en place de l'IM.



## Interventions appliquées au Mali

Créé en 2015, le CTIN est actif tant au niveau national qu'infranational. Plusieurs facteurs expliquent son efficacité à diriger l'IM du Mali, avec l'appui de ses partenaires :

- a. **Bonne coordination** : le CTIN est présidé par un point focal SUN du gouvernement actif et engagé qui siège au Ministère de la santé en tant que coordinateur de la Cellule de coordination de la nutrition (CCN). Outre son statut de représentant du gouvernement, l'engagement personnel et la motivation de cette personne ont été les principaux moteurs de l'engagement continu de l'IM en tant que plateforme de coordination et de ses nombreuses réalisations.
- b. **Plans d'action annuels** : le CTIN fait partie des rares IM à élaborer des plans d'action annuels. Les IM aux niveaux infranationaux élaborent également des plans d'action annuels. Cette bonne pratique est importante, car ces plans d'action aident les parties prenantes à définir des objectifs clairs et les moyens de les atteindre.



© Emilio Labrador

- c. **Réseaux SUN actifs** : les réseaux SUN au Mali (à savoir, l'Alliance de la société civile [ASC], le Réseau du secteur privé [SBN], le Réseau universitaire, le Réseau des donateurs et UN Nutrition) sont tous des membres actifs de l'IM. Ils travaillent en étroite collaboration avec le point focal SUN du gouvernement et le soutiennent dans diverses tâches. L'ASC, qui rassemble également des représentants de la jeunesse et des médias et qui a



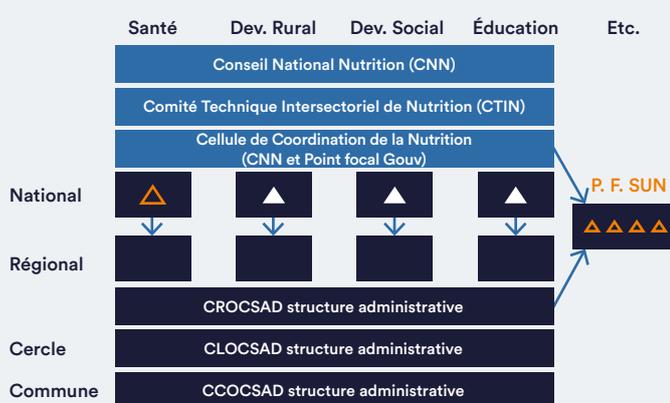
reçu des subventions du Fonds commun du Mouvement SUN en 2018 et en 2021, travaille par exemple en étroite collaboration avec le point focal SUN du gouvernement et a activement participé au développement des programmes de nutrition nationaux et aux efforts de mobilisation des ressources en faveur de la nutrition.

#### d. Mécanisme de responsabilité solide et

**transparence :** au Mali, un **cadre de redevabilité** clair a été établi pour l'ensemble des politiques et engagements clés en matière de nutrition, notamment ceux issus des Sommets Nutrition for Growth (N4G) et des travaux en cours sur le développement des moyens de renforcement des systèmes alimentaires. Ce mécanisme inclusif couvre à la fois les niveaux national et infranational. De plus, l'ASC a développé son propre processus de responsabilité à l'usage des communautés ou des bénéficiaires des projets.

**e. Niveau d'ancrage de l'IM :** au Mali, les organes directeurs de la politique nationale de nutrition sont :

#### Cadre de Redevabilité dans la Gouvernance de la Nutrition au Mali



- Le Conseil national de la nutrition (CNN), chargé de superviser la coordination de la politique nationale de nutrition. Il est présidé par le Ministère de la santé et du développement social et se réunit chaque année pour évaluer les progrès du programme de nutrition.
- Le CTIN, responsable de la direction et du suivi de la politique nationale de nutrition. Le CTIN s'est réuni trois fois en 2021, notamment pour valider son plan de travail.
- Le Secrétariat technique, chargé d'animer et de préparer les réunions du CTIN.
- La Cellule de coordination de la nutrition (CCN), créée en mars 2015 par décret du Premier ministre dans le but de renforcer le processus de coordination et de suivi de

la mise en œuvre de la politique nationale de nutrition. Le point focal SUN du gouvernement coordonne la CCN au sein du Ministère de la santé, bien que la cellule soit supervisée par le bureau du Premier ministre. Dans le cadre de son mandat, la CCN a pour objectif de renforcer la gouvernance autour de la nutrition et de superviser la performance de tous les réseaux SUN au niveau central. Elle remet des rapports trimestriels au gouvernement. La CCN se compose d'interlocuteurs référents en matière de nutrition dans tous les ministères concernés (18 à 20 ministères sectoriels). Les coûts de fonctionnement sont principalement financés par le gouvernement, bien que la CCN ait également bénéficié du soutien du Programme alimentaire mondial (PAM) pendant quatre ans.

- Au niveau décentralisé, la CCN a également pour mandat de faciliter les activités de trois structures de coordination infranationales opérant au niveau de la région, du département et de la commune. Il s'agit du Comité communal d'orientation, de coordination et de suivi des actions de développement (CCOCSAD), du Comité local d'orientation, de coordination et de suivi des actions de développement (CLOCSAD) et du Comité régional d'orientation, de coordination et de suivi des actions de développement (CROCSAD).

Les activités de l'IM au Mali ont permis d'obtenir des résultats tangibles en faveur de la progression du programme national de nutrition. Un plaidoyer de haut niveau a été mené pour organiser un forum national sur la nutrition et attirer l'attention du Président, du Premier ministre, du président du Parlement ainsi que du gouvernement et du Conseil national de transition. Les efforts de coordination et de plaidoyer déployés par l'IM ont permis au Mali de formuler des engagements lors des sommets des Nations Unies sur les systèmes alimentaires et de N4G. Une approche multisectorielle et inclusive a été utilisée pour l'élaboration du nouveau Plan d'action multisectoriel pour la nutrition (PAMN) 2021-2025 et dans le cadre des efforts déployés concernant le suivi budgétaire de la nutrition, la mobilisation de financements nationaux et innovants pour la nutrition et le renforcement de la responsabilité mutuelle.

L'étroite collaboration entre l'IM et le le Secrétariat du Mouvement SUN (SMS), par l'intermédiaire du Coordinateur du Mouvement SUN et de l'Equipe Action Pays du SMS (anciennement l'Équipe de liaison nationale), a également permis de grandes réalisations. Par exemple, l'exercice d'analyse budgétaire mené en 2021 et le plaidoyer connexe livré par l'ASC, avec l'appui du reste de l'IM et les subventions du Fonds commun du Mouvement SUN, ont abouti à l'inclusion d'une ligne budgétaire de 600 millions de francs CFA (environ 1 million USD). Cela a facilité l'achat d'aliments



thérapeutiques prêts à l'emploi approuvé dans le budget national 2020, en sus du budget ordinaire dédié à la CCN. Parmi les autres interventions réussies figurait la mobilisation de ressources aux niveaux national et infranational. Plus précisément :

- La mobilisation de ressources intérieures au niveau des districts pour financer les activités liées à la nutrition (dépistage, cours de cuisine, etc.) par des actions de lobbying et la mise en place des alliances régionales et des IM.
- La participation des sociétés minières au financement des activités de nutrition au niveau infranational, grâce à l'initiative Unitlife. Des efforts sont en cours pour réactiver Unitlife au Mali.

Outre les réalisations conjointes, certains réseaux SUN peuvent s'enorgueillir de réalisations propres :

1. **Alliance de la Société Civile (ASC) :** au Mali, l'ASC fait partie des réseaux du Mouvement SUN les plus actifs au sein du pôle Afrique francophone. Il travaille en étroite collaboration avec tous les autres réseaux et accueille les jeunes et les médias. Il a notamment levé des fonds auprès du Fonds commun du Mouvement SUN, du PAM, de l'Agence des États-Unis pour le développement international et d'Action contre la Faim. L'ASC a également mis en place un réseau de chefs

de file de la nutrition, parmi lesquels on retrouve des dirigeants locaux et des chefs religieux (en particulier des imams). Les relations entre l'ASC, le point focal SUN et le gouvernement sont solides, mutuellement bénéfiques et basées sur la mise en œuvre d'activités communes. Des réunions officielles sont organisées tous les mois ou trimestres. De plus, l'ASC prend régulièrement part à un certain nombre de structures de consultation. Cela renforce la fréquence des interactions entre les deux parties. Le gouvernement est également associé à toutes les activités du réseau (dont la définition conjointe des programmes et des objectifs) aux niveaux national et régional.

2. **Réseau universitaire :** le Mali est l'un des rares pays à disposer d'un réseau universitaire relativement actif. Ce réseau collabore avec l'ASC, notamment pour animer des formations sur le renforcement des capacités. Il collabore également avec le gouvernement, en particulier pour l'examen des plans de nutrition.
3. **Réseau du secteur privé (SBN) :** bien que le SBN soit encore en train de se mettre en place, des lignes de communication claires ont été établies avec le point focal SUN du gouvernement. Les membres du SBN ont ainsi commencé à explorer des moyens de remplacer les produits alimentaires importés par des aliments hautement nutritifs produits localement.



## Qu'est-ce que le pays devrait faire différemment ?

Si les organes de tous les départements sectoriels participent, à travers leurs représentants, à la coordination de la nutrition, des difficultés majeures empêchent l'ancrage institutionnel du mécanisme de coordination multisectorielle :

- L'une des difficultés de la CCN réside dans sa structure atypique : elle est convoquée par le cabinet du Premier ministre, mais déléguée au Ministère de la santé, ce qui rend son pouvoir de convocation plus faible que s'il avait été placé au sein du bureau du Premier ministre. De ce fait, le rôle du coordinateur de la CCN est plus technique que politique. Pour pallier cette difficulté, il est recommandé d'accroître le positionnement institutionnel du point focal SUN du gouvernement et/ou d'identifier un point focal SUN du gouvernement représentant le Premier ministre. Les deux stratégies contribueraient certainement à accroître la mobilisation autour de la nutrition au Mali.
- Des discussions ont eu lieu début 2022 autour de la mise en place d'un Conseil national de la sécurité alimentaire, de la nutrition et de la protection sociale sous la responsabilité du Premier ministre, ce qui montre que l'ancrage institutionnel de la nutrition est en bonne voie. Cependant, son opérationnalisation doit être discutée afin que la sécurité alimentaire ne prenne pas le pas sur les autres domaines. La coordination au niveau infranational est l'un des défis les plus importants auxquels la CCN est confrontée. Bien que les organes de coordination existent et soient clairement définis dans la politique nationale de nutrition, leur capacité opérationnelle aux niveaux décentralisé et local reste faible. Des réunions sont organisées régulièrement aux niveaux national et régional, mais pas au niveau opérationnel (communal).
- D'autres structures extérieures aux réseaux gouvernementaux, notamment des réseaux sectoriels



mis en place par les organismes des Nations Unies spécialisés dans la nutrition, la sécurité alimentaire, la santé et l'intervention d'urgence, travaillent sur les mêmes domaines que les réseaux SUN. Bien que ces structures de coordination supplémentaires aient été créées pour mettre l'accent sur des thèmes spécifiques, les recouvrements affaiblissent les travaux des réseaux SUN et présentent des défis en matière d'harmonisation.

- L'instabilité politique et l'insécurité restent des obstacles majeurs à la priorisation et à la mise en œuvre d'activités ciblées et tenant compte des questions de nutrition.
- Il est important de renforcer la collaboration entre la Commissariat à la sécurité alimentaire du Mali et le Ministère de la santé, car le Commissariat coordonne la

mise en œuvre de la Politique nationale multisectorielle de sécurité alimentaire et nutritionnelle (PoLSAN), adoptée en 2019, avec six ministères responsables de différents volets.

- Pour soutenir davantage le point focal SUN dans son rôle de coordination de l'IM, UN Nutrition pourrait participer à l'organisation des réunions semestrielles axées sur la nutrition, qui rassemblent toutes les parties prenantes de ce domaine, afin de mettre l'accent non seulement sur la sécurité alimentaire, mais aussi sur la sécurité nutritionnelle. UN Nutrition pourrait également organiser une réunion avec tous les réseaux et le point focal SUN au moins une fois par an, afin de réfléchir sur les progrès du gouvernement et le niveau de collaboration entre les parties prenantes.



## Adapter et appliquer les interventions dans d'autres contextes

Les réussites de l'IM au Mali sont applicables à d'autres pays, à condition de prendre certaines mesures :

- Concevoir des activités de plaidoyer qui attirent l'attention des dirigeants nationaux sur la nutrition. Au Mali, l'implication du Président et du Premier ministre a permis la mise en place de différentes plateformes de coordination et l'accueil positif des efforts de plaidoyer en faveur de la nutrition.
- Élaborer des plans d'action et mettre en place des mécanismes de suivi en organisant des réunions régulières.
- S'efforcer d'élargir la composition de l'IM. Au Mali, l'IM comprend des réseaux actifs réunissant des jeunes, des médias, des personnes handicapées, etc.
- Désigner un point focal SUN du gouvernement bien placé et motivé.
- Envisager la nomination d'un point focal SUN du gouvernement placé de manière stratégique au-dessus des ministères sectoriels, par exemple au niveau du bureau du Premier ministre ou du Président.



## Le rôle du Mouvement SUN dans le soutien des bonnes pratiques

Le soutien du Mouvement SUN a joué un rôle important dans le renforcement de l'IM au Mali. Par exemple, les subventions du Fonds commun du Mouvement SUN ont permis les réalisations suivantes :

- L'ASC s'est fortement impliquée dans l'organisation du Forum national sur la nutrition en 2019, au cours duquel le Premier ministre s'est officiellement engagé à doubler les fonds alloués à la nutrition. Elle a financé l'achat
- d'aliments nutritionnels à hauteur de 600 millions de francs CFA (environ 1 million USD) en 2020 et apporté une contribution de 1,2 million de francs CFA (plus de 2 millions USD) en 2021.
- Le ASC a également réussi à faire pression sur le gouvernement pour augmenter le budget alloué à la nutrition en utilisant l'exercice d'analyse budgétaire mené en 2021, avec le soutien technique du Mouvement SUN.



- En outre, 17 parlementaires identifiés comme des chefs de file de la nutrition, dont trois femmes, ont été sensibilisés et formés au sujet de la malnutrition.
- L'IM a influencé la conception, la révision et la relecture de divers documents clés en faveur du développement à l'échelle nationale. Cela a été possible grâce au lobbying direct de haut niveau du ASC, soutenu par les agences donatrices, à une participation continue aux sessions de travail techniques et politiques pour l'élaboration de ces documents juridiques et à l'organisation d'événements sur la nutrition au niveau national. En outre, le ASC a créé quatre plateformes sous-nationales disposant

chacune d'un plan stratégique budgétisé et d'une stratégie de mobilisation.

En plus des subventions du Fonds commun du Mouvement SUN, l'IM et le point focal SUN du gouvernement ont reçu un appui technique continu de l'équipe de liaison pays du SMS (désormais connue sous le nom de l'Equipe action pays), ce qui a permis l'accès à diverses activités de renforcement des capacités et de partage des connaissances. Une assistance technique a également été financée par le SMS pour soutenir le plan d'action de l'IM, notamment en ce qui concerne les efforts de digitalisation au niveau infranational.



## Conclusion et prochaines étapes :



© DFID/Derek Markwell

Pour relever le défi de l'ancrage institutionnel des mécanismes de coordination multisectorielle, le point focal SUN du gouvernement organise un voyage d'étude entre homologues au Niger pour tirer parti de l'expérience de ce pays en matière de gouvernance de la nutrition. Cette activité est prévue pour 2023.

Les opérations de l'IM au Niger sont coordonnées par un interlocuteur qui rend compte au bureau du Président. Le SMS du pôle de Dakar soutient la mission en assurant la liaison entre les équipes des deux pays, en soutenant les aspects techniques et en participant à la mission.



## Remerciements



Cette étude de cas a été élaborée sur la base d'une série de discussions avec des homologues nationaux lors de visites dans les pays et d'interactions régulières avec l'équipe du Mali. Nous remercions tout particulièrement Djibril Bagayoko, coordinateur de la CCN, Issouf Traore, ASC au Mali, Sarah Kalisa de l'ambassade du Canada au Mali, Olivier Lefay, SDUE de Bamako, Souleymane Diallo, UNICEF, et Aicha Morgaye, PAM, pour les précieuses informations qu'ils ont fournies et qui ont contribué à l'élaboration de cette étude de cas.



## Annexe 1 : Questionnaire sur la documentation des bonnes pratiques

Un certain nombre d'entretiens avec des informateurs clés ont été menés parallèlement à un examen de divers documents nationaux. Le [modèle de fiche d'action sur les bonnes pratiques](#) du SMS a été utilisé pour documenter l'étude. Les questions ont été adaptées à la fonction de l'IM :

- Domaine 1 – Définition locale de l'IM : à quoi correspond l'IM dans votre contexte ? Selon vous, quels sont les éléments clés pour qu'une IM fonctionne bien ? Qu'espérez-vous obtenir en tant que membre de l'IM ?
- Domaine 2 – Gouvernance de l'IM : qui coordonne/préside actuellement votre IM ? Votre IM dispose-t-elle d'un plan d'action ? Le travail de l'IM est-il régi par une structure/ligne de conduite opérationnelle ? Quels sont les rapports hiérarchiques au sein de l'IM ? Dans quel ministère se trouve le point focal SUN du gouvernement ? Où est ancrée l'IM et à quel niveau ? Quel est l'engagement de l'IM au niveau infranational/ comment l'IM fonctionne-t-elle au niveau infranational ?

Comment est financée l'IM ? Quels sont les mécanismes de responsabilité au sein de l'IM ? De quels canaux de communication l'IM dispose-t-elle ?

- Domaine 3 – Structure de l'IM : qui sont ses membres ? Quels secteurs représentent-ils ? À quelle fréquence l'IM se réunit-elle ? Combien y a-t-il de représentants pour chaque groupe de parties prenantes ? Quelle est la procédure d'admission des nouveaux membres ? À quelle fréquence les nouveaux membres sont-ils admis ?
- Domaine 4 – Réalisations/défis : y a-t-il eu des réalisations notables à la suite d'une bonne collaboration avec l'IM ? À quels défis votre IM a-t-elle été confrontée et quelles mesures avez-vous prises pour les surmonter ?
- Domaine 5 – Perspectives d'avenir/viabilité de l'IM : quelles sont les pistes d'amélioration concernant son fonctionnement ? À quelles conditions les résultats obtenus par l'IM pourront-ils être pérennisés ?



## Références

En complément des entretiens avec des informateurs clés, les documents ci-dessous ont guidé le développement de l'étude de cas.



Fiche pays : Mali



Rapport de mission – Visite du Coordinateur du Mouvement SUN au Mali (25-28 avril 2022)

Scaling Up  
NUTRITION

S'ENGAGER • MOTIVER • INVESTIR

Scaling Up Nutrition Movement  
c/o SUN Movement Secrétariat  
Villa Le Bocage, Palais des Nations  
CH-1211 Geneva, Switzerland  
+41 (0) 22 917 7283  
info@scalingupnutrition.org  
www.scalingupnutrition.org