Évaluation indépendante du Fonds Fiduciaire multipartenaire du Mouvement pour le renforcement de la nutrition

Rapport final

Chris Leather

Nick Norvell

16 avril 2016

L'Équipe d'évaluation était composée de Chris Leather & Nick Norvell. Elle a été soutenue par les assistants de recherche suivants : Thais Gomes Nogueira Espíndola et Patricia Luyza de Malafaia Giordano. L'évaluation indépendante a été commandée par le Comité de gestion du Fonds fiduciaire multipartenaire du Mouvement SUN (MPTF du Mouvement SUN) et a été supervisée par son Comité directeur d'évaluation. Le financement de l'évaluation est assuré au titre du guichet III du MPTF du Mouvement SUN. La Directrice de l'évaluation est Diana Alvarez du Secrétariat du Mouvement SUN (SMS).

Déclaration d'intérêts

Les contrats entre les évaluateurs et l'UNOPS dans le cadre de l'évaluation stipulent :

> L'Entrepreneur individuel doit déclarer à l'UNOPS toute activité, emploi ou occupation professionnelle dans laquelle il / elle peut avoir été impliqué(e) avant, ou peut être impliqué(e) pendant ou après l'Accord. Ces activités ne doivent pas être incompatibles avec la prestation des services prévus dans le présent Accord, ni représenter un conflit réel d'intérêts ou perceptible.

À cet égard, Chris Leather, le chef d'équipe d'évaluation, a tenu le Secrétariat du Mouvement SUN informé de son implication dans les travaux suivants :

Juin 2014 à janvier 2015 : Membre de l'équipe d'évaluation pour l'Évaluation globale indépendante (ICE) du Mouvement SUN, (Mokoro 2015)

Avril à décembre 2015 : Réalisation d'une étude indépendante de l'alignement de la Société civile avec le renforcement des efforts en matière de nutrition commandée par le Comité directeur du Réseau global de la Société civile (CSN) (Leather 2015)

Juillet 2015 à août 2016 : Contrat avec le DFID (20 % du temps) pour fournir un appui technique au gouvernement brésilien et d'autres partenaires dans le cadre de la préparation des événements du Pacte de la nutrition pour la croissance associés aux Jeux Olympiques de Rio de Janeiro.

Déclaration de Chris Leather :

> *« Au cours de ces activités, comme dans toutes les activités professionnelles, je maintiens une stricte indépendance et cherche à agir dans l'intérêt des personnes à risque de malnutrition et d'insécurité alimentaire. Je crois que ces activités ont été complémentaires et ont contribué à l'analyse du Fonds fiduciaire multipartenaire du Mouvement SUN et des options pour l'avenir* ».

Citation recommandée :

> Leather, C. & Norvell, N. 2015. *Évaluation indépendante du Fonds Fiduciaire multipartenaire du Mouvement pour le renforcement de la nutrition : Rapport intérimaire.* Rio de Janeiro : novembre 2015

L'Équipe d'évaluation tient à remercier tous ceux qui ont contribué à son travail jusqu'à présent. Ce sont : le Comité directeur de l'évaluation du MPTF du Mouvement SUN et le

Secrétariat du Mouvement SUN, en particulier Florence Lasbennes, Diana Alvarez et Elena Gaino. L'Équipe d'évaluation est seule responsable des opinions exprimées dans le présent rapport et des erreurs qui y subsistent.

Table des matières

TOCANNEXES (VOIR DOCUMENT SEPARE)

Annexe 1	Termes de référence de l'évaluation
Annexe 2	Présentation du Mouvement SUN
Annexe 3	Présentation du MPTF du Mouvement SUN
Annexe 4	Méthodologie d'évaluation
Annexe 5	Chronologie du MPTF du Mouvement SUN
Annexe 6	Questions relatives à l'évaluation
Annexe 7	Bibliographie
Annexe 8	Informateurs clés
Annexe 9	Examen des projets de l'ASC
Annexe 10	Environnement de financement plus étendu des ASC
Annexe 11	Aperçu des services d'accueil de fonds par l'UNOPS
Annexe 12	Aperçu des services d'accueil de nouveaux fonds d'investissements
Annexe 13	Recommandations pour les ASC et le CSN global
Annexe 14	Base pour les termes de référence d'un nouveau Fonds

Résumé

Ce rapport présente les résultats, les conclusions et recommandations finales de l'Évaluation indépendante du Fonds Fiduciaire multipartenaire du Mouvement SUN (MPTF du Mouvement SUN). Les objectifs de l'évaluation sont : évaluer la performance du MPTF du Mouvement SUN en termes de contribution aux quatre objectifs stratégiques du Mouvement SUN et évaluer la nécessité et proposer des options pour tout futur fonds catalytique de dernier recours au niveau global.

Performance du Fonds Fiduciaire multipartenaire du Mouvement SUN

Les projets financés à travers le MPTF du Mouvement SUN ont contribué de manière cruciale à l'atteinte des objectifs stratégiques du Mouvement SUN. Les alliances de la Société civile (ASC) nationales et le Réseau global de la Société civile du Mouvement SUN (CSN global) ont contribué à faire prendre conscience de l'importance de la lutte contre la malnutrition et à accroître les engagements politiques pour le renforcement des actions. Certaines ont également contribué à l'élaboration des politiques et des plans multisectoriels et promeuvent de plus en plus la mise en œuvre au niveau sous-national. Cependant, de nombreuses ASC se sont efforcées de mettre en œuvre des activités conformément aux plans de travail. Les retards survenus s'expliquent, *notamment*, par la lenteur des décaissements des agences des Nations Unies participantes (ANUP) vers les partenaires d'exécution (IP) des Organisations de la société civile (OSC) (en raison de la lenteur des processus au sein de ces agences ainsi qu'au sein des partenaires d'exécution / alliances de la Société civile). Ces retards ont été également causés par les défis liés à la création d'ASC fonctionnelles. Les ASC contribuent aux engagements et actions soutenus pour combattre la malnutrition à travers les cycles politiques (par exemple par la promotion d'ambassadeurs de la nutrition chez les parlementaires et en plaidant pour que les engagements soient inscrits dans les constitutions et législations nationales). Malgré cela, les ASC elles-mêmes éprouvent des difficultés à attirer les ressources adéquates et durables dont elles ont besoin pour soutenir leurs activités et l'impact de ces dernières. Les donateurs au niveau des pays devraient maintenant avoir une confiance accrue en ce que les ASC soient en mesure d'avoir un effet sur la sensibilisation du public, l'engagement politique, des politiques efficaces et le suivi. Cela devrait conduire à l'augmentation des financements mis à disposition au niveau des pays.

Le Réseau global de la Société civile (CSN) a parfaitement réussi à stimuler la création et le renforcement des ASC nationales et à faciliter le partage des connaissances. Le CSN global garantit également que la voix de la Société civile soit forte à l'intérieur et à l'extérieur du Mouvement SUN au niveau global. Sans le CSN, et en particulier le travail dévoué de son secrétariat, les réalisations des ASC auraient été beaucoup plus limitées. L'équipe d'évaluation estime qu'il est nécessaire de revoir le modèle du CSN global, car le modèle actuel, dans lequel le secrétariat assume la responsabilité d'une grande partie des activités n'est pas durable.

Les trois autres projets financés à travers le MPTF du Mouvement SUN étaient également pertinents pour les objectifs stratégiques du Mouvement et ont eu des répercussions importantes. Les itinéraires d'apprentissage ont été un outil très apprécié pour le partage d'expériences entre les pays. Les ateliers de suivi budgétaire sont une composante essentielle du processus de la Communauté de pratique (CdP) 1 visant à permettre aux pays de suivre les allocations et les dépenses budgétaires multisectorielles. De nombreuses parties prenantes SUN ont jugé les travaux de base de référence de suivi et évaluation très efficaces, en particulier pour le suivi des progrès au fil du temps au niveau des pays.

Certains besoins de financement catalytiques sont restés non satisfaits. Par ailleurs, certaines ASC établies n'ont pas eu l'occasion d'accéder à des fonds du MPTF du Mouvement SUN. La mise en place des ASC a perdu son élan. Le Réseau global de Société civile a fourni suffisamment de preuves scientifiques de l'utilité de son engagement au niveau des pays et au niveau global, en particulier après la fin de l'Évaluation globale indépendante, ainsi que des lacunes de financement, pour que le Comité de gestion s'en appuie pour mobiliser des ressources supplémentaires pour soutenir de nouvelles alliances de la Société civile au moins pendant 2015 jusqu'à l'achèvement de l'évaluation du MPTF du Mouvement SUN. Des occasions de renforcer les compétences nationales par le biais de petites subventions catalytiques peuvent aussi avoir été manquées.

Facteurs déterminant l'exécution

Les ONG partenaires d'exécution ont joué un rôle important dans la mesure où aucune des ASC financées à travers le MPTF du Mouvement SUN n'était une entité juridique au début du financement. Cependant, un petit nombre d'entre elles ont outrepassé leur rôle de gestionnaires de fonds et ont cherché à exercer une influence indue sur le personnel du secrétariat de l'ASC et l'utilisation des fonds, empiétant ainsi sur le rôle des organes exécutifs d'ASC. La lenteur dans les décaissements de fonds vers les utilisateurs finaux et les procédures de prorogation sans frais supplémentaires est en grande partie imputable aux ANUP ; mais il faut reconnaitre qu'elles ne disposaient pas des systèmes en place pour jouer efficacement leur rôle dès le début et que les frais d'administration reçus étaient insuffisants. L'appui technique fourni par le personnel des ANUP et de REACH a été précieux, bien que les OSC et le personnel des agences de l'ONU reconnaissent que cet appui fait partie du rôle des agences de l'ONU en principe. Le rôle et le travail du Bureau du MPTF, du Comité de gestion du MPTF du Mouvement SUN et l'appui technique fourni par le Secrétariat du Mouvement SUN ont été excellents. Les donateurs mettent souvent l'accent sur le fait que les parties prenantes SUN doivent avoir accès aux fonds au niveau des pays, mais il n'est pas clairement défini dans quelle mesure le Réseau global des donateurs facilite la disponibilité accrue de fonds à ce niveau.

Besoins et options futurs

Les ASC et le CSN global devront continuer à accéder à au moins 45 % de leurs besoins totaux de financement au cours des cinq prochaines années à travers les donateurs au

niveau global, tant pour les coûts de lancement que de fonctionnement. La plupart des informateurs croient que les fonds futurs ne doivent pas seulement être catalytiques, mais doivent également aider les ASC existantes à consolider leur développement et leur donner plus de temps pour atteindre le seuil de viabilité financière. Il est également largement admis que les fonds de dernier recours sont nécessaires pour catalyser les réseaux nationaux du Secteur privé SUN, en particulier pour soutenir la participation des petites et moyennes entreprises locales, dans l'élaboration des politiques, et renforcer les compétences nationales identifiées dans la Stratégie du Mouvement SUN.

Il serait souhaitable d'acheminer les fonds directement aux réseaux globaux de la Société civile et du Secteur privé, plutôt que par un fonds commun. Toutefois, le financement des besoins au niveau des pays (ASC nationales et réseaux du Secteur privé et compétences des administrations nationales) serait mieux acheminé à travers un fonds commun global pour assurer la coordination, l'équité et l'efficacité.

Si les donateurs vont continuer à mettre en commun des fonds à travers le MPTF des Nations Unies, des réformes importantes sont nécessaires, y compris l'acheminement des fonds directement aux bénéficiaires, en veillant à ce que le secrétariat technique dispose de ressources suffisantes pour jouer son rôle, et que les exigences de *reporting* pour les bénéficiaires soient en adéquation avec la taille des subventions. Il est possible que ces modifications soient apportées. S'il ne devait y avoir qu'une seule ANUP, l'UNOPS en a l'intérêt et la capacité nécessaires. Toutefois, il serait souhaitable que le Comité de gestion envisage également des options alternatives pour le décaissement efficace des fonds. L'analyse des options pour l'administration d'un fonds commun suggère à l'équipe d'évaluation que l'UNOPS et New Venture Fund (NVF) seraient des candidats indiqués pour jouer le rôle d'agent administratif.

Principales recommandations pour la conception du fonds commun du Mouvement SUN

- Il devrait y avoir trois guichets principaux de financement : I. Renforcement des compétences des gouvernements nationaux ; II. Soutien des alliances nationales de la Société civile et du Réseau global de la Société civile ; III. Catalysation des réseaux du Secteur privé national
- Le Fonds devrait être principalement catalytique. Toutefois, un soutien pourrait être fourni pour appuyer les parties prenantes SUN en vue de consolider et de maintenir les réalisations dans des circonstances exceptionnelles, notamment en l'absence d'autres sources de financement.
- Les fonds devraient être acheminés directement de l'agent administratif aux partenaires d'exécution, chaque fois que cela est possible.
- L'organe de décision devrait rester dans l'architecture du Mouvement SUN et avoir des liens solides avec le Comité exécutif. En outre, sa composition devrait s'élargir pour inclure des représentants de l'ensemble des parties prenantes SUN, en ligne avec les organes directeurs des autres fonds globaux.

- Le Comité de gestion doit envisager les options suivantes pour l'agent administratif : Le Bureau du MPTF ; l'UNOPS et New Venture Fund.
- Le Secrétariat du Mouvement SUN pourrait continuer à servir de secrétariat technique et à recevoir des fonds supplémentaires pour lui permettre de jouer pleinement son rôle. Toutefois, il faudrait examiner plus en profondeur le choix de l'UNOPS ou de New Venture Fund pour fournir des services techniques de secrétariat (avec une supervision par le Secrétariat du Mouvement SUN) si l'un de ces organismes devait jouer le rôle d'agent administratif.
- L'assistance technique aux parties prenantes financées devrait être fournie à travers des processus et des structures SUN réguliers, à savoir les plates-formes multi-acteurs nationales ; le soutien mutuel entre les réseaux nationaux ; le soutien des réseaux globaux SUN et des communautés de pratique, etc.
- Les membres des plates-formes multi-acteurs SUN devraient avoir la possibilité de commenter les propositions et rapports, tout en respectant l'autonomie du partenaire financé.

PARTIE I : INTRODUCTION

1 But et destinataires du rapport

Ce rapport présente les résultats, les conclusions et recommandations finales de l'Évaluation indépendante du Fonds Fiduciaire multipartenaire du Mouvement SUN (MPTF). Voir l'annexe 1 pour les Termes de référence (TdR) de l'évaluation. Le public visé par cette évaluation est constitué de toutes les parties prenantes du Mouvement SUN aux niveaux global et national étant donné qu'elle a des implications importantes pour le financement de la mise en œuvre de la Stratégie du Mouvement SUN 2016 - 2020.

2 Contexte

Les descriptions du Mouvement SUN, du MPTF du Mouvement SUN et de l'approche de l'évaluation sont présentées dans les annexes 2, 3 et 4 respectivement. Compte tenu de la demande du Comité directeur évaluation de maintenir le corps principal de ce rapport aussi court que possible, seuls de brefs résumés du MPTF du Mouvement SUN et de l'approche de l'évaluation sont présentés ici.

3 Fonds Fiduciaire multipartenaire du Mouvement SUN (MPTF)

Les Termes de référence de l'évaluation fournissent une introduction du MPTF du Mouvement SUN :

> En mars 2012, le MPTF du Mouvement SUN a été mis sur pied par les agences participantes de l'ONU (ANUP) et les partenaires contributeurs. Il a été formulé en réponse à une lacune perçue dans le financement des plates-formes au niveau des pays, en particulier les financements des alliances de la société civile.

Comme également noté sur le site Web du Mouvement SUN :

> Les ressources destinées au renforcement de la nutrition dans les pays SUN sont généralement mobilisées au niveau du pays dans les budgets nationaux et à travers des accords avec les partenaires au développement. La mobilisation des fonds pour certaines activités dans le pays, en particulier les actions catalytiques par les autorités nationales et la participation des groupes de la société civile nationale au sein de plates-formes nationales SUN, ne s'est pas avérée aisée.

Les Termes de référence de l'évaluation présentent le MPTF du Mouvement SUN comme étant

> Un outil catalytique pour stimuler les actions des membres du Mouvement SUN pour renforcer la nutrition, en particulier pour catalyser le soutien aux plans de gouvernements pour le Mouvement SUN en vue d'améliorer et d'étendre les interventions spécifiques à la nutrition et contribuant à la nutrition. Le MPTF du Mouvement SUN n'a pas été conçu pour être un fonds vertical de la nutrition pour des investissements de grande envergure dans la sécurité alimentaire et nutritionnelle, ni à remplacer les voies de financement existantes au niveau des pays (à la fois dans les budgets nationaux et les ressources bilatérales et multilatérales). Le MPTF du Mouvement SUN a été mis en place pour être utilisé comme un petit fonds de dernier recours (en cas d'indisponibilité des autres mécanismes de financements) pour permettre aux parties prenantes d'accéder à de petites subventions grâce auxquelles elles peuvent initier et/ou améliorer leurs actions d'engagement dans le Mouvement SUN au niveau des pays. En tant que mécanisme de financement de dernier recours, tout destinataire potentiel est censé explorer toutes les autres possibilités de financement avant de pouvoir accéder aux fonds du MPTF du Mouvement SUN.

Une chronologie des événements clés de l'histoire du MPTF du Mouvement SUN est présentée à l'annexe 5.

Le MPTF soutient trois principaux domaines de travail, avec trois guichets de financement correspondants :

Guichet I :	Fournir un appui pour les actions initiales de SUN au niveau des pays afin de renforcer l'adhésion aux principes du Mouvement ;
Guichet II :	Aider à la mobilisation de la Société civile pour contribuer aux objectifs du Mouvement SUN ; et
Guichet III :	Soutenir les initiatives stratégiques du Mouvement SUN à l'échelle mondiale.

L'annexe 2 du Rapport annuel du MPTF du Mouvement SUN 2013 (MPTF SUN 2013) présente le Cadre logique du MPTF et la Théorie du changement du guichet II. Les principaux domaines de changement identifiés dans la Théorie du changement pour le guichet II sont :

1. La coordination des ASC dans les pays SUN ;
2. Le plaidoyer efficace des ASC ;
3. La participation des ASC aux plates-formes nationales de renforcement de la nutrition ;
4. La contribution des ASC à une meilleure redevabilité dans les pays SUN ; et
5. Le collectif des ASC comme un réseau d'apprentissage fonctionnel (à savoir le Réseau global de la société civile SUN).

L'annexe 3 du présent rapport fournit une description exhaustive du MPTF du Mouvement SUN couvrant les questions ci-dessous :

- Origines et évolution du MPTF du Mouvement SUN
- But du MPTF du Mouvement SUN
- Mécanismes de gouvernance
- Processus d'allocation des Fonds

- Historique d'allocations de fonds
- Délais de décaissement
- État actuel des fonds du MPTF (revenus, allocations, reste)
- Utilisation des fonds
- Mécanismes de redevabilité

Un résumé des principales informations financières mises à jour est présenté dans le tableau 1 ci-dessous. Une liste de tous les projets financés est présentée dans le tableau à la fin de l'annexe 3.

Table 1 État actuel des fonds du MPTF du Mouvement SUN reçus et alloués

Total des sources de financement		**10 121 384**
DFID		5 860 091
Irish Aid		429 485
Agence suisse pour le développement et la coopération		3 798 083
Revenus d'intérêts et d'investissement		33 726
Utilisation totale des fonds		**9 968 811**
Projets		
Guichet I :	Itinéraires d'apprentissage	642 000
	Suivi budgétaire	320 000
Guichet II :	24 alliances de la Société civile	7 606 115
	Secrétariat du CSN (3 allocations)	1 036 055
Guichet III :	Rapport initial de Suivi et évaluation du Mouvement SUN	60 000
	Évaluation du MPTF du Mouvement SUN	203 424
Sous-total de projets		*9 867 594*
Administration		
Remboursements par les ANUP		-99
Frais d'administration du MPTF		100 877
Frais bancaires		439
Sous-total administration		*101 217*
Solde MPTF		**152 574**

Valeurs en dollars US au 16 février 2016 Source : Portail du bureau du MPTF du PNUD

Le guichet I (962 000 dollars US) a été utilisé pour soutenir un projet pilote (642 000 dollars US) dirigé par PROCASUR pour améliorer les initiatives de partage et d'apprentissage entre les plates-formes nationales multi-acteurs SUN pour un projet (320 000 dollars US) à l'appui de la Communauté de pratique du Mouvement SUN pour la planification, le chiffrage, la mise en œuvre et le financement des mesures multisectorielles pour une meilleure nutrition.

Le guichet II (7 606 115 dollars US) apporte un soutien financier aux acteurs de la Société civile dans 24 pays à travers l'Afrique, l'Asie et l'Amérique latine. Un soutien a également été accordé au secrétariat du Réseau de la société civile SUN à travers le guichet II

(1 036 055). 10,24 % du financement total par le MPTF du Mouvement SUN a été alloué au titre de ce guichet pour le soutien de la Société civile, pour des projets spécifiques soit au réseau soit au pays. Les donateurs apportent des financements bilatéraux aux alliances de la société civile dans cinq pays.

Le guichet III (60 000 dollars US) a été utilisé pour soutenir le développement du Cadre de suivi et évaluation (S & E) du Mouvement SUN. Il est également utilisé pour financer cette évaluation du MPTF du Mouvement SUN.

En novembre 2014, le Comité de gestion (MC) a approuvé la prorogation du MPTF du Mouvement SUN jusqu'au 31 décembre 2016. Le Comité de gestion a approuvé au total 20 prorogations sans coûts supplémentaires qui étendent la majorité des projets en 2016.

4 L'évaluation

Le Comité de gestion du MPTF du Mouvement SUN a commandé une évaluation du MPTF du Mouvement SUN pour fournir une évaluation du MPTF du Mouvement SUN en son état actuel et faire un ensemble de recommandations prospectives. Ces recommandations éclairent les décisions du Comité de gestion dans la conception du futur mécanisme de financement du Mouvement SUN (le cas échéant) et renforcent le rôle que ce mécanisme pourrait jouer pour contribuer à la nouvelle Stratégie du Mouvement SUN (2016 - 2020).

En résumé, les objectifs de l'évaluation sont les suivants :

> Évaluer la performance du MPTF du Mouvement SUN en termes de contribution aux quatre objectifs stratégiques du Mouvement SUN[1].
>
> Évaluer la nécessité de et proposer des options pour, tout futur fonds catalytique de dernier recours au niveau global.

Les questions présentées à l'annexe 6 ont fourni une base exhaustive pour guider l'évaluation. Elles étaient utilisées pour guider des revues documentaires, des entretiens et des discussions de groupe au cours de l'évaluation.

Afin de répondre à ces questions, les membres de l'équipe ont entrepris les activités suivantes :

Revues de projet : Évaluation documentaire de la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité de l'ensemble des 28 projets financés et des déterminants de la réussite.

[1] Objectif stratégique 1 : Créer un environnement politique favorable, avec un leadership fort dans le pays, et un espace partagé où les parties prenantes alignent leurs activités et se rendent mutuellement redevables du renforcement de la nutrition ; Objectif stratégique 2 : Établir les meilleures pratiques pour l'intensification des interventions éprouvées, y compris l'adoption de lois et politiques efficaces ; Objectif stratégique 3 : Aligner les actions autour des plans nationaux de haute qualité et adéquatement chiffrés, avec un cadre de résultats convenu et la redevabilité mutuelle ; et Objectif stratégique 4 : Augmenter les ressources pour des approches cohérentes et harmonisées.

Études de cas approfondies : (y compris des visites dans les pays) de cinq (5) sur les 24 ASC financées par le MPTF. El Salvador, Guatemala, Laos, Malawi et Zimbabwe[2].

Analyse de la gouvernance et de l'administration : y compris du rôle et du travail du comité de gestion, du Secrétariat du Mouvement SUN, du Bureau du Fonds fiduciaire multipartenaire du Mouvement SUN, de l'agence des Nations Unies participante (ANUP) et d'autres structures au niveau global (par exemple les réseaux SUN)

Analyse de besoins futurs : évaluation de la nécessité et des options pour un futur fonds catalytique de dernier recours.

Voir l'annexe 7 pour une bibliographie de la littérature examinée et l'annexe 8 pour une liste de toutes les personnes de qui nous avons reçu des informations en personne, via Skype, par téléphone ou par courriel. Cette évaluation a également tiré parti d'un petit nombre d'entrevues menées par le chef d'équipe à la mi-2015 au cours d'une étude de recherche pour le Réseau global de la société civile SUN portant sur l'alignement de la Société civile aux efforts de SUN au niveau des pays. Ces entrevues sont également mentionnées dans l'annexe 7.

[2] Les critères de sélection étaient : géographique, au moins un pays avec un environnement politique fragile, le calendrier de la décision de financement, une gamme d'agence des Nations Unies participantes, au moins un pays avec une représentation de REACH, une gamme de partenaires d'exécution, au moins un projet avec une subvention de plus de 400 000 dollars US.

PARTIE II : RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

La deuxième partie présente les résultats de l'évaluation par rapport aux centres d'intérêts suivants :

- l'exécution des projets financés à travers le MPTF du Mouvement SUN par guichet (pertinence, efficacité, efficience et durabilité) ;
- les facteurs déterminant l'exécution ;
- la conception générale, la gouvernance et les mécanismes administratifs ;
- les besoins et options de financement futurs.

5 Exécution des projets financés

Dans la sous-section suivante, nous présentons les résultats sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des projets financés.

5.1 Guichet I : Itinéraires d'apprentissage et suivi budgétaire

5.1.1 Itinéraires d'apprentissage : Renforcement de la capacité des pays SUN à renforcer la nutrition à travers les itinéraires d'apprentissage

Approuvé par le Comité de gestion du MPTF du Mouvement SUN en novembre 2013, ce projet pilote (642 000 dollars US) devait initialement avoir lieu de février 2014 à février 2015. En janvier 2015, une prorogation sans coût supplémentaire a été convenue jusqu'à la fin d'avril 2015 comme conséquence de retards dus à des changements politiques dans les institutions d'accueil péruviennes. Le partenaire d'exécution était PROCASUR Corporation et l'ANUP était l'UNOPS.

Deux itinéraires d'apprentissage ont eu lieu. Le premier a eu lieu au Sénégal en mai 2014 sous la coordination de la Cellule de lutte contre la malnutrition (CLM). Le deuxième a eu lieu au Pérou en septembre 2014, organisé par le ministère du Développement et de l'inclusion sociale (MIDIS). Les objectifs des itinéraires d'apprentissage étaient les suivants : améliorer les connaissances des membres du Mouvement SUN sur les initiatives réussies en matière de nutrition ; améliorer l'accès aux méthodes et outils pratiques de renforcement de la nutrition ; renforcer les partenariats et la mise en réseau ; et poursuivre l'échange mutuel systématique entre les pays (PROCASUR 2015d).

On a noté un niveau d'intérêt très élevé et de commentaires positifs des participants sur les itinéraires d'apprentissage, indiquant que ces itinéraires étaient très pertinents pour leurs besoins. Les participants à l'itinéraire d'apprentissage au Sénégal ont particulièrement apprécié la possibilité de renforcer les liens entre les délégations des pays grâce à des visites sur le terrain, des analyses de cas et des discussions des groupes thématiques (PROCASUR de 2014c).

> L'expérience d'apprentissage d'une semaine (au Sénégal) a dépassé les attentes de l'équipe pays du Pérou... Le niveau élevé auquel toutes les parties prenantes coordonnent leurs

> mesures était bien visible. L'illustration en a été faite à travers le développement des processus multisectoriels et la conception des instruments de politique reflétant le même langage et engagement entre les parties prenantes. (*Edgardo Sara Muelle, Pérou Directeur de planification des politiques sociales, ministère du Développement et de l'Inclusion sociale (MIDIS). Source : Site Web du Mouvement SUN*)

En parlant de l'événement du Pérou, le Dr Joyceline Kaganda, Directrice générale par intérim du Tanzania Food and Nutrition Centre (Centre tanzanien d'alimentation et de nutrition) a déclaré :

> « Je vais ramener dans mon pays certaines stratégies que j'ai apprises et dont elles (les parties prenantes au Pérou) se sont servies jusque-là... Dans l'ensemble, c'était la plus grande expérience autant pour moi que pour mon pays ». (*Source : Site Web du Mouvement SUN*)

Un résultat important de l'itinéraire d'apprentissage au Pérou était le plaidoyer à succès engagé par PRISMA, une ONG participante, pour convaincre les décideurs et les candidats d'inclure la nutrition dans leur programme politique lors des élections régionales et de district qui ont suivi l'itinéraire d'apprentissage. En conséquence, 86 % des candidats se sont engagés à inscrire la nutrition comme une priorité dans leur programme politique (PROCASUR, 2014c).[3]

Un autre effet de l'itinéraire d'apprentissage au Pérou est indiqué dans le Rapport annuel 2014 du MPTF du Mouvement SUN (MPTF SUN 2015a) :

> Suite à la participation de la délégation nationale du Laos, notamment du représentant de l'ASC, à l'itinéraire d'apprentissage au Pérou, l'ASC a rapporté que l'expérience a permis au Centre national de nutrition du Laos de mettre la priorité sur la Société civile et d'avoir la conviction que la Société civile est le partenaire adéquat pour aborder les questions de nutrition. Le Centre planifie d'associer la CSA, aussi souvent que possible, à la table des négociations et dans les futures discussions. Cette approche n'a eu de cesse de se consolider.

Les enquêtes menées par PROCASUR elle-même ont révélé que :

> Les participants ont donné une appréciation très favorable du Programme d'itinéraire d'apprentissage. L'amélioration des connaissances dans les domaines thématiques pertinents, le partage des bonnes pratiques et innovations ayant un potentiel d'adaptation et le renforcement dans les pays participants figurent parmi les principaux avantages mis en évidence par les représentants SUN (PROCASUR 2015c).

Certaines données probantes indiquent que l'attention a été placée sur le contrôle des coûts qui a permis d'assurer l'optimisation des ressources. Par exemple, l'itinéraire d'apprentissage au Sénégal était moins couteux que prévu en raison du bon travail de la Cellule de lutte contre la malnutrition, partenaire local. Le solde non dépensé a été utilisé pour augmenter le nombre de participants à l'itinéraire d'apprentissage au Pérou.

[3] Il n'a pas été possible pour les évaluateurs de suivre et d'évaluer la mesure dans laquelle ceci s'est réellement passé.

Les prochaines étapes prévues sont décrites dans le Rapport annuel du Mouvement SUN (SMS 2015). Elles consistent à : encourager la mise en œuvre des plans d'action ; s'accorder sur la façon d'intégrer les enseignements tirés des itinéraires d'apprentissage dans les futurs échanges de connaissances ; discuter des approches efficaces au regard du coût pour faire participer davantage de pays aux itinéraires d'apprentissage. Certains pays ont été retardés dans la mise en œuvre de leurs plans d'action en raison de facteurs externes, notamment la Sierra Leone et la Guinée Conakry en raison de l'épidémie d'Ébola (PROCASUR, 2014c).

Le succès du programme pilote a incité le Réseau de la société civile SUN à organiser des itinéraires d'apprentissage pour les membres des ASC nationales. Le secrétariat du Réseau de la société civile SUN a obtenu 1 020 921 dollars US de la Fondation du fonds d'investissement pour l'enfance (CIFF) pour mettre en œuvre la méthodologie de l'itinéraire d'apprentissage en vue d'améliorer le soutien de pays et l'échange d'expérience entre 2015 et 2017. Ce projet est mené en collaboration avec PROCASUR et finance un autre membre du personnel du secrétariat du CSN. Le projet vise à renforcer les liens entre les ASC et les autres parties prenantes et met l'accent sur l'échange d'expérience avec l'espoir que les résultats consisteront en de plus fortes coalitions de la Société civile plus efficaces pour attirer davantage l'attention et augmenter les ressources pour la nutrition.

En ce qui concerne le Mouvement SUN dans l'ensemble, les dirigeants des itinéraires d'apprentissage ont éclairé le développement des communautés de pratique et leurs activités, par exemple, la Communauté de pratique axée sur le développement des capacités fonctionnelles pour des mesures SUN coordonnées et efficaces (SMS 2014).

Box 1 Communautés de pratique du Mouvement SUN

Au cours de 2014, les communautés de pratique (CdP) ont été établies par le Secrétariat du Mouvement SUN comme moyen de réaliser une organisation thématique des demandes de soutien des pays SUN, en les reliant avec l'expertise d'autres pays SUN et à travers les réseaux SUN. Quatre CdP ont été établies comme suit :

CdP 1 : Planification, chiffrage, mise en œuvre et financement des actions multisectorielles pour une meilleure nutrition

- CdP 2 : Mobilisation sociale, communication et plaidoyer pour le renforcement de la nutrition.
- CdP 3 : Suivi fiable de progrès, évaluation et démonstration des résultats de la nutrition.
- CdP 4 : Capacités fonctionnelles pour des actions SUN coordonnées et efficaces.

5.1.2 Suivi budgétaire : Combler les lacunes de chiffrage et du suivi financier multisectoriel pour la nutrition

Une subvention de 320 000 dollars US a été accordée à l'UNICEF en janvier 2015 pour une période de six mois allant de mars à août 2015. Le siège de l'UNICEF était l'ANUP et les bureaux régionaux de l'UNICEF le partenaire d'exécution. Une rallonge budgétaire sans coût supplémentaire a été signée le 29 juillet 2015 pour répondre à la nécessité de reprogrammer un atelier pour l'Asie au printemps de 2016, en raison de la participation des bureaux de l'UNICEF pour l'Asie du Sud-Est dans la réponse au tremblement de terre survenu au Népal.

Les fonds du MPTF du Mouvement SUN ont couvert les coûts de cinq ateliers qui ont eu lieu en avril 2015 dans le cadre des travaux en cours de la CdP 1 pour aider les pays à suivre les allocations budgétaires pour la nutrition dans tous les secteurs. L'ensemble du processus a été cofinancé avec des ressources détenues par le Secrétariat du Mouvement SUN. Les ateliers visaient à accélérer un processus qui a débuté en novembre 2013 lors d'un atelier régional à Nairobi sur le chiffrage et le suivi financier.

Avant les ateliers financés à travers le MPTF du Mouvement SUN, le Secrétariat du Mouvement SUN a publié un « appel à manifestation d'intérêt » invitant les pays à participer au processus afin d'améliorer et de dresser un rapport sur les allocations budgétaires, en utilisant « l'approche en 3 étapes » développée à l'origine par le Réseau des donateurs SUN. Trente pays ont répondu à l'appel d'intérêt et effectué l'étape 1. Seize pays ont effectué l'exercice de collecte de données par eux-mêmes, l'Institute of Development Studies (IDS) en a soutenu dix, Results 4 Development (R4D) en a soutenu deux et le projet de SPRING financé par l'USAID en a également soutenu deux.

Au total, les représentants des gouvernements de 32 pays (dont deux pays observateurs) ont participé. En outre, plusieurs groupes d'acteurs, y compris les organisations des Nations Unies, de la société civile, du Secteur privé et des donateurs ont participé.

Ce projet a été développé pour contribuer aux travaux de la Communauté de pratique 1, qui elle-même était une réponse aux demandes de soutien des pays SUN pour le chiffrage, le financement et le suivi des plans d'amélioration de la nutrition. Par conséquent, il a été considéré comme réactif et adapté aux besoins et aux demandes des parties prenantes SUN. Il s'harmonise avec les objectifs stratégiques du Mouvement SUN et les soutient, en particulier l'Objectif stratégique 3 et l'Objectif stratégique 4. La pertinence par rapport aux besoins des pays SUN se reflète dans les retours fournis par les participants et examinés par l'équipe d'évaluation. Tous les participants ont indiqué que leurs objectifs de base d'apprentissage avaient été atteints. Il y avait aussi une demande importante de soutien pour permettre aux participants aux ateliers de faire avancer les travaux dans leur pays.

Sur la base d'un examen documentaire, les commentaires des participants et les informations fournies par les informateurs clés, les principales réalisations des ateliers sont identifiées dans l'encadré 2.

Box 2 Réalisations dans les travaux de suivi budgétaire financés à travers le MPTF du Mouvement SUN

- ✓ 30 pays ont pu réaliser des avancées considérables dans le suivi de leurs allocations budgétaires. Ils ont communiqué publiquement leurs données préliminaires sur les allocations budgétaires multisectorielles pour la nutrition, présentées dans le Rapport mondial sur la nutrition (GNR 2015) (voir le chapitre 5, pages 60 et 61 et annexes A3.1 & 3.20)
- ✓ Des leçons ont été tirées de l'application de l'approche en 3 étapes afin de la développer davantage comme un outil technique (par exemple, s'appuyer sur les systèmes et les capacités nationales existantes)
- ✓ Un consensus a été construit entre les pays concernant l'importance de l'analyse budgétaire et l'approche à adopter pour la réaliser
- ✓ L'importance d'impliquer des parlementaires, les médias et la Société civile dans la promotion du suivi des allocations budgétaires et des dépenses a été mise en exergue
- ✓ L'insuffisance des allocations et des dépenses publiques pour des mesures spécifiques à la nutrition et contribuant à la nutrition et des dépenses des fonds existants d'une manière plus efficace au regard du coût a été davantage mise en évidence
- ✓ L'on a pu démontrer en quoi le suivi des allocations budgétaires est un élément clé des mesures plus étendues pour améliorer la planification et le suivi des ressources financières

Les ateliers ont atteint leurs objectifs et ont fourni au donateur un bon rapport qualité-prix en termes de coût, soit 320 000 dollars US. La publication des données préliminaires du Rapport mondial sur la nutrition 2015 est certainement une « étape décisive vers la transparence et la redevabilité », de l'avis du Secrétariat du Mouvement SUN (SMS 2015).

Il y a de fortes chances que les ateliers aient des répercussions durables compte tenu du niveau de motivation qu'ils ont permis de susciter parmi les participants à se servir des connaissances acquises. Le fait que les ateliers faisaient partie d'un processus plus étendu en cours au sein du Mouvement SUN pour améliorer le suivi des allocations budgétaires et des dépenses sur la nutrition par rapport aux besoins augmente également la probabilité de résultats durables.

Une priorité clé en 2016 sera de soutenir davantage la promotion de l'analyse avec le groupe des pays SUN qui ont participé à l'exercice 2015. D'autres ateliers régionaux aideront les pays qui ont déjà entrepris les travaux à aller plus loin et permettront à d'autres pays de les commencer. Cela impliquera de se focaliser sur le suivi des dépenses réelles et le suivi des ressources hors budget, telles que les contributions de la société civile et du secteur privé (Source : e-mail du SMS). Ce travail sera poursuivi dans le cadre du cycle de gestion de la politique et du budget (axe de travail 1.2) dans la Feuille de route 2016 - 2020.

Les ateliers et l'ensemble du processus ont permis de réunir les différentes parties prenantes fournissant un appui technique aux gouvernements pour l'analyse budgétaire, la planification et le suivi. Le processus global de la Communauté de pratique 1 évolue de la même façon, reliant, par exemple, les activités du Réseau de la Société civile en Zambie

et au Malawi, l'expérience de SPRING en Ouganda et au Népal, le travail de l'Organisation mondiale de la santé sur les comptes nationaux de la santé. Les liens avec l'approche de la cartographie de REACH seront explorés. Au cours de nos enquêtes, le Secrétariat du Mouvement SUN a été félicité pour avoir fait un excellent travail en exploitant toutes les ressources disponibles, tout en reconnaissant que le processus a été et reste absolument un effort d'équipe dirigé par le Secrétariat.

Les fonds du MPTF du Mouvement SUN n'ont pas catalysé le processus d'amélioration de l'analyse budgétaire, mais ont contribué de manière significative à accélérer les progrès. Il reste à déterminer si les fonds du MPTF du Mouvement SUN étaient des fonds de dernier recours ou non. Une autre source de financement aurait peut-être pu être trouvée, mais cela aurait probablement retardé les progrès. Cela soulève la question de savoir comment ce type de processus devrait être financé à l'avenir dans la Stratégie et Feuille de route SUN 2016 à 2020. Cette question sera examinée plus loin dans la section sur les besoins et les options de financement futurs.

5.2 Guichet II : Alliances nationales de la Société civile et Réseau global de la Société civile

5.2.1 Alliances nationales de la Société civile

Pertinence

Le rôle important que les OSC peuvent jouer dans la promotion du renforcement des politiques et des mesures de nutrition efficaces, le soutien de leur mise en œuvre et le suivi des progrès est largement reconnu par les parties prenantes du Mouvement SUN. Les examens de l'annexe 9 fournissent de nombreux exemples d'objectifs et d'activités d'ASC qui sont très pertinents pour les Objectifs stratégiques du Mouvement SUN. Les informateurs clés ont reconnu que les Organisations de la société civile peuvent contribuer à ces objectifs de manière plus efficace si elles ont un mécanisme leur permettant de s'aligner les unes avec les autres et de travailler ensemble de façon complémentaire.

> « L'ASC pour la nutrition au Népal (*CSANN) travaille en étroite coordination avec le Secrétariat national pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans le renforcement de la nutrition à travers tout le pays (Népal). Cette alliance… sert de plateforme commune pour tous ceux qui sont intéressés à travailler dans le domaine de la nutrition et souhaitent contribuer à la nutrition. Elle soutient le plaidoyer, la planification et la mise en œuvre du Plan multisectoriel de nutrition au niveau national et de district* ». Min Raj Gyawali, Chargé de programme - Secrétariat national à la sécurité alimentaire et nutritionnelle (NNFSS), Commission nationale de planification, Katmandou, Népal

L'étude de cas du Laos a révélé que les fonds du MPTF du Mouvement SUN ont permis aux OSC de mieux s'aligner et d'être cohérentes les unes avec les autres, et de donner ainsi l'occasion au gouvernement et aux donateurs de s'exprimer d'une voix plus unifiée.

Le MPTF du Mouvement SUN a été créé principalement comme une réponse à une demande de financement des OSC (Mokoro 2014). Cela explique pourquoi un pourcentage élevé du total des fonds a été alloué pour soutenir l'engagement de la Société civile dans les efforts SUN. L'équipe d'évaluation a reçu une seule critique concernant l'utilisation des fonds du MPTF du Mouvement SUN (voir section 7.4 ci-dessous).

Lors de l'évaluation, des informateurs ont remis en cause la pertinence de l'établissement des ASC dans deux pays, notamment le Guatemala et le Bangladesh, où il apparaissait que les plates-formes de la Société civile existaient déjà. L'équipe d'évaluation s'est efforcée de clarifier ces situations.

Nos enquêtes ont révélé que la plateforme de la Société civile existait déjà au Guatemala. En 2005, INCOPAS (Instancia de Consulta y Participación social) a été créé par le gouvernement comme un moyen de permettre la participation de la Société civile dans l'élaboration des politiques en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle. Lors des visites sur le terrain, les représentants du gouvernement, ont exprimé des préoccupations sur la duplication par l'ASC SUN du rôle d'INCOPAS, ce qui conduit à des tensions entre les OSC. Toutefois, les membres de l'ASC SUN ont souligné la nécessité pour la Société civile de s'exprimer de manière plus forte et indépendante pour surveiller la mise en œuvre des politiques gouvernementales et plaider pour des améliorations. Une des principales préoccupations de l'ASC SUN est d'encourager le gouvernement à mettre davantage l'accent sur la malnutrition chronique étant donné qu'il a principalement porté sur la malnutrition aiguë à ce jour. L'ASC du MPTF du Mouvement SUN travaille à développer les relations complémentaires plus étroites avec INCOPAS, et ce dernier a participé à l'itinéraire d'apprentissage tenu au Pérou en 2014. La création d'une alliance financée à travers le MPTF du Mouvement SUN a donné lieu à des tensions dans le paysage de la Société civile pour la nutrition. Ces tensions auraient pu être évitées si les initiateurs de l'ASC avaient mené de meilleures recherches. La situation s'améliore mais les tensions ont abouti à la lenteur des progrès et la nécessité d'établir des relations à travers les acteurs de la Société civile dans le pays (Source : Étude de cas sur l'évaluation du MPTF du Mouvement SUN).

Au Bangladesh, il n'existait pas d'ASC nationale travaillant spécifiquement sur la nutrition avant que le pays ne rejoigne le Mouvement SUN. Cependant, une scission entre les OSC s'est produite au cours du processus d'établissement d'une alliance nationale. L'ONG qui conduisait initialement la mise en place de l'alliance a été considérée par d'autres OSC comme se positionnant pour accueillir le secrétariat et accéder aux financements, plutôt que de jouer un rôle de facilitation. Lorsque les décisions ont été prises sur l'organisation devant accueillir le secrétariat de l'alliance, l'ONG qui avait jusque-là conduit le processus n'avait pas été sélectionnée. De l'avis des informateurs, cela a entraîné le désengagement des ONG du processus, mettant sévèrement en péril le Mouvement SUN dans son ensemble et risquant d'aboutir à la mise en place d'une alliance alternative de la Société civile. Il semble que cette alliance ne soit pas actuellement très opérationnelle et que l'ASC SUN soit largement reconnue comme le principal mécanisme de participation de la

Société civile dans le pays. Cependant, la situation a probablement entraîné une réduction de la diversité politique au sein de l'ASC SUN. (Source : entrevues menées par le chef de l'équipe d'évaluation de l'étude sur l'alignement des OSC, Leather 2015).

Efficacité

L'équipe d'évaluation a examiné l'efficacité des ASC par rapport aux objectifs suivants qui étaient communs à la plupart des propositions de financement des ASC et aux résultats escomptés définis dans le Cadre logique du MPTF du Mouvement SUN et la Théorie du changement du guichet II (MPTF SUN 2014A) :

- ✓ Établissement des ASC fonctionnelles
- ✓ Sensibilisation sur la nutrition et promotion de l'engagement politique
- ✓ Influence sur les politiques, les plans et les investissements
- ✓ Mise en place des programmes d'OSC alignés avec les politiques et plans nationaux
- ✓ Promotion du suivi et de la redevabilité
- ✓ Partage des connaissances et renforcement des capacités au sein des Organisations de la société civile

✓ Établissement des ASC fonctionnelles

Au Kenya, les fonds du MPTF ont non seulement aidé à établir l'ASC, mais ont également contribué à garantir que l'ASC devienne une entité reconnue et faisant autorité pour la mobilisation et la coordination des OSC sur les questions de nutrition (Kenya, 2014).

Actuellement, plus de 2100 OSC participent aux 34 ASC (Réseau de la société civile SUN 2015), dont 24 ont été cofinancées par le MPTF du Mouvement SUN. La plupart des projets d'ASC comprenaient la mise en place d'ASC dès la base. Le développement des ASC fonctionnelles était en soi un objectif déclaré de nombreux projets financés à travers le MPTF du Mouvement SUN. Cet objectif a bien été réalisé dans la plupart des cas. Cela signifie que les OSC dans une certaine mesure, réduisent les chevauchements et travaillent ensemble de manière plus complémentaire tant dans leurs activités opérationnelles que dans leur travail de plaidoyer.

L'étude de cas de l'équipe d'évaluation au Zimbabwe a révélé une ASC bien fonctionnelle. Les modalités de gouvernance sont clairement définies, bien comprises et acceptées par les membres. Les responsabilités entre les structures ont été clairement délimitées. Le Comité directeur assure la supervision stratégique, le président garantit un leadership dynamique, le secrétariat joue un rôle important de mobilisation, facilitation et coordination et Progression (le partenaire d'exécution du MPTF du Mouvement SUN) remplit la fonction de trésorier. Il existe des consultations régulières avec les membres qui ont un fort sentiment d'appartenance et d'influence.

« Nous venons juste d'enregistrer l'ASC - jusqu'à maintenant, nous avions dû apprendre à travailler ensemble. Il y avait des désaccords sur la structure interne et l'organisation de l'ASC (ce qui a retardé le progrès) ».

(Président de l'ASC du Sénégal)

Cependant, des exemples d'ASC qui rencontrent des difficultés internes de fonctionnement efficace ont été identifiés. Ces difficultés sont souvent le fait du manque de compréhension commune au sujet des mécanismes de gouvernance et d'administration d'ASC, y compris dans la répartition des rôles et des responsabilités entre le partenaire d'exécution, l'organe exécutif, le secrétariat et les membres.

L'étude de cas au Malawi a fourni un scénario contrasté au Zimbabwe. Il convient de souligner que l'Alliance des Organisations de la société civile pour la nutrition (CSONA) produit un excellent travail (par exemple avec les médias et les parlementaires) comme illustré ailleurs dans le présent rapport. Toutefois, la plupart des parties prenantes du Malawi, à l'intérieur et à l'extérieur de la Société civile, considèrent la CSONA comme un projet du partenaire d'exécution, Concern Worldwide, plutôt que comme une organisation membre de l'alliance. Un comité de pilotage n'a pas été établi. Les membres du personnel de Concern ont principalement été responsables des décisions sur la façon dont les fonds ont été utilisés et le personnel du Secrétariat a été chargé de la mise en œuvre de la plupart des activités. Les membres de l'ASC ont par conséquent estimé ne pas avoir suffisamment d'influence d'où leur hésitation à s'engager pleinement. L'évaluateur a conclu que cette approche limite la crédibilité, l'efficacité et la durabilité de l'ASC. Les responsables actuels de Concern Worldwide et le coordinateur du secrétariat ont reconnu cela et il semble y avoir un engagement fort pour rendre la gouvernance de l'ASC plus inclusive et dirigée par les membres. La raison évoquée pour expliquer la situation actuelle est que l'ASC n'était pas une entité juridique indépendante et donc Concern était en définitive responsable de l'Alliance. Bien que cela soit vrai d'un point de vue juridique, l'expérience du Zimbabwe et d'autres pays démontre que les ASC peuvent être régies collectivement s'il existe des principes et méthodes de travail communs et une répartition des responsabilités.

Des problèmes similaires ont été rapportés au Kenya au cours d'une étude de recherche séparée sur l'alignement de la Société civile menée récemment par le Chef d'équipe d'évaluation du MPTF du Mouvement SUN (Leather 2015) et ont été réitérés lors de l'évaluation actuelle.

Vers la fin du processus d'évaluation, l'équipe a reçu des rapports des membres d'une autre ASC selon lesquels il y avait un manque de sensibilisation parmi les membres sur l'existence et l'utilisation de MPTF du Mouvement SUN et d'autres fonds. Certains membres ont estimé qu'il y avait une résistance de la part du Comité directeur de l'ASC et du secrétariat à rendre les membres davantage compétents pour la prise de décision et en ont appelé à une vérification indépendante de l'utilisation des fonds du MPTF du Mouvement SUN. L'équipe d'évaluation présentera un examen distinct de cette question au Comité de gestion.

Alors que l'équipe d'évaluation estime qu'il existe un nombre important d'ASC sous financement MPTF du Mouvement SUN ou non qui connaissent des problèmes, la majorité semblent avoir établi des mécanismes de gouvernance efficaces et des méthodes de travail avec lesquelles les membres sont convenablement impliqués dans la prise de décision et la mise en œuvre des activités.

✓ Sensibilisation sur la nutrition et promotion de l'engagement politique

Les ASC qui sont devenues fonctionnelles ont généralement placé un accent initial sur la sensibilisation du public et le plaidoyer auprès des décideurs sur l'importance de prendre des mesures pour une meilleure nutrition. Les preuves scientifiques donnent à penser que des progrès significatifs ont été accomplis à cet égard et les OSC ont apporté une contribution essentielle à l'amélioration du profil de la nutrition dans l'agenda politique.

« Je suis impressionné par les progrès dans le plaidoyer mené par la CSONA auprès du gouvernement et en particulier parmi les membres du Parlement sur le rôle de la nutrition dans le développement. Avec un financement adéquat et un leadership solide en perspective, le rôle du CSONA me semble encore plus prometteur dans le renforcement de la nutrition au Malawi » - Mutinta Hambayi, chef de la division Nutrition du PAM Malawi et président du Groupe des donateurs pour la nutrition

Plusieurs ASC ont cherché à sensibiliser l'opinion au sujet de la redevabilité et de la promouvoir à travers les médias. Un exemple d'événement médiatique efficace était la conférence de presse organisée par la CSONA au Malawi en mai 2014. Les médias avaient souligné la façon dont CSONA invitait les candidats aux élections nationales à s'engager pour mettre fin à la malnutrition dans le pays. L'un des résultats du travail de la CSONA était l'engagement du Secrétaire principal du Département national pour la nutrition, le VIH et le SIDA, à travailler en étroite collaboration avec le ministère du Genre pour relancer le déploiement de l'artisanat à domicile et aider les populations des zones rurales à s'imprégner davantage des messages de nutrition et des meilleures pratiques (Source : Étude de cas sur l'évaluation du MPTF du Mouvement SUN).

Box 3 CSONA Malawi : un exemple de l'engagement d'ASC avec les médias

La CSONA a organisé une conférence de presse à la veille de la Journée mondiale de la liberté de la presse 2014 centrée sur le thème : *Atteindre de nouveaux objectifs : Free Media dynamise l'Agenda de développement post-2015.* Le but de la conférence de presse était explorer comment les différents médias peuvent accroître la visibilité sur les questions relatives à la nutrition. Suite à la conférence de presse, la CSONA était présentée dans huit articles et programmes dont trois médias d'impression, deux médias électroniques et cinq programmes de radio nationale. Un des articles sur la CSONA : http://www.nyasatimes.com/2014/05/02/end-malnutrition-in-malawi-candidates-asked-to-sign-nutrition-pact/.

✓ Influence sur les politiques, les plans et les investissements

Les objectifs déclarés des ASC tels qu'influencer les politiques et plans nationaux, favoriser une augmentation des investissements et contribuer à des programmes de renforcement de la nutrition ont été plus difficiles à atteindre dans le temps imparti, en particulier pour les ASC nouvellement établies. Pourtant, des progrès significatifs semblent avoir été réalisés dans certains pays. Les membres d'ASC ont indiqué à plusieurs reprises comment leur influence et motivation ont augmenté grâce à l'acheminement de leur plaidoyer à travers l'ASC.

Face au travail de l'ASC SUN au Bangladesh, les représentants du gouvernement ont fait les déclarations suivantes :

« *Le Bangladesh exempt de faim. C'est notre engagement »,* Honorable Ministre Meher Afroze Chumki, parlementaire, ministère des Affaires féminines et de l'Enfance lors de la Journée mondiale d'action 2014

« *Je vais mettre sur la table de discussions la question de la malnutrition, élever le profil de la nutrition au Bureau du premier Ministre, et veiller à ce que le Bangladesh se fasse entendre sur la nutrition »* Directeur de la Santé, Cabinet

Au moins 26 ASC s'engagent dans des plates-formes nationales multi-acteurs et au moins 20 d'entre elles disposent des plans de plaidoyer communs[4] (Réseau de la Société civile du mouvement SUN 2015). Certaines ASC présentent des rapports des répercussions sur les politiques publiques et les engagements de ressources. Les conclusions de la revue documentaire menée par l'équipe d'évaluation et les visites dans les pays ont révélé comment ces déclarations sont également faites par d'autres parties prenantes SUN nationales. Des exemples spécifiques de ces investissements sont :

> Au Mozambique, la Plateforme de la Société civile SUN est considérée par le Point focal SUN du gouvernement comme ayant eu une influence sur le développement de la position du gouvernement sur le rôle de la nutrition dans l'Agenda de développement post-2015 (Source : entrevue d'étude de recherche).
>
> Les membres de l'ASC pour la nutrition au Népal soutiennent la mise en œuvre du Plan national multisectoriel de la nutrition (2013 - 2017) (MSNP) en organisant des programmes de promotion de l'allaitement maternel à l'attention du personnel hospitalier (Source : http://scalingupnutrition.org/news/37424#.VmZLS9BW-DR).
>
> Les mesures de plaidoyer de l'ASC SUN de Madagascar leur ont valu d'avoir une audience privée avec le premier Ministre et un engagement à organiser un atelier avec tous les ministres et les donateurs pour initier des discussions en vue de l'augmentation des investissements en matière de nutrition. Cet engagement a été réaffirmé par le ministre de l'Agriculture de Madagascar au cours de la plénière de clôture du Rassemblement global du Mouvement SUN (SUN 2014. 79).
>
> L'ASC du Kenya est reconnue par les autres parties prenantes (du gouvernement et des agences de l'ONU) comme ayant plaidé avec succès pour une composante de la nutrition plus forte dans la politique nationale de santé. La politique a été révisée en fonction de leurs contributions (Kenya 2015b).

[4] Toutes les ASC ne sont pas financées à travers le MPTF du Mouvement SUN.

Au Kirghizistan, *« l'une des principales réalisations de l'Alliance des OSC pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle est le plaidoyer pour une nouvelle loi modifiée du Kirghizistan sur l'enrichissement de la farine de boulangerie qui a abouti à l'approbation par la majorité des parlementaires kirghizes en 2015. L'Alliance a poursuivi la promotion de l'enrichissement de la farine dans le pays à différents niveaux et parmi la population ».* E. U. Choduev, sous-Ministre de l'Agriculture et de l'Amélioration, Coordinateur du Mouvement SUN au Kirghizistan.

« L'ASC SUN au Myanmar a été une plate-forme pour tirer parti des ressources essentielles pour la nutrition, par exemple à travers ses liens d'adhésion aux projets à financement multi-donateurs dans le cadre de 3MDG et LIFT. L'ASC a contribué à promouvoir la visibilité et les normes pour les programmes de nutrition et a établi de bonnes relations avec le gouvernement. Il convient de saisir les opportunités offertes par un nouveau gouvernement, pour renforcer l'engagement au niveau local avec les communautés et les organisations nationales, et pour que les ASC soutiennent un programme de la Société civile clair et les besoins de plaidoyer pour la nutrition ». Hedy Ip, spécialiste de la nutrition, UNICEF Myanmar

La Coalition de la Société civile ougandaise pour le renforcement de la nutrition a travaillé en étroite collaboration avec d'autres partenaires, y compris National NGO Forum, Volunteer Efforts for Development Concern et Food Rights Alliance, pour plaider pour une politique nationale de l'alimentation et de la nutrition et un financement accru pour les stratégies d'amélioration de la nutrition éprouvées. Ils ont combiné la recherche, le plaidoyer et des activités médiatiques pour permettre aux personnes directement touchées par la malnutrition de se faire entendre.

Box 4 Influence des travaux de sensibilisation et de plaidoyer de l'ASC de l'Ouganda et des partenaires sur la politique

Divers engagements avec les décideurs politiques et autres décideurs gouvernementaux ont suscité une prise de conscience et un intérêt politiques, en particulier concernant le projet de loi sur l'alimentation et la nutrition qui était quasiment inactif depuis 2009. Au cours d'un dialogue de haut niveau organisé par les partenaires du projet, le 10 octobre 2013, les membres du parlement se sont engagés à explorer les liens entre le développement du secteur agricole et l'alimentation et la nutrition, en privilégiant le soutien à la recherche sur les aliments nutritifs autochtones, et en soutenant une approche multi-acteurs pour relever les défis de la nutrition. Le Cabinet du Premier ministre a tenu une réunion des partenaires du développement de la nutrition, le 21 novembre 2013, et un forum national de la nutrition a eu lieu le 3 décembre 2013 suivi d'une réunion des parties prenantes avec le Premier ministre au cours de laquelle il a annoncé que le gouvernement surveillera les progrès à partir des indicateurs de nutrition. En complément, la Ministre du Genre, du Travail et du Développement social a également organisé un marathon sur la nutrition, et produit une tribune publiée dans New Vision le 26 novembre 2013 dans laquelle elle souligne l'importance du projet de loi sur l'alimentation et la nutrition en attente.

Source : Browne, P. (2015) Partenariats pour le changement de politique pro-pauvres en Afrique (Southern Africa Trust 2015)

Les OSC au sein du Mouvement SUN ont été d'ardents agents de plaidoyer pour la décentralisation des politiques nationales, le renforcement de capacités et l'augmentation des ressources, tout en reconnaissant que cela est un prérequis pour les actions à grande échelle et des réductions importantes de la malnutrition. Au moins 24 ASC[5] travaillent au niveau infranational pour soutenir les structures et les processus multi-acteurs décentralisés (Réseau de la société civile SUN 2015).

En décembre 2014, l'ASC nationale du Mozambique avait établi des réseaux de la Société civile dans 3 provinces - Inhambane, Tete et Nampula (Mozambique, 2014A).

Bon nombre d'ASC accentuent des mesures pour garantir que les politiques et programmes nationaux de nutrition promeuvent l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme et de la fille d'une manière à assurer la bonne nutrition pour tous.

> Par exemple, au Laos, l'ASC pour le renforcement de la nutrition, avec l'appui de Plan International et de la Coopération suisse pour le développement (SDC), a entrepris une étude pour documenter des exemples d'approches réussies d'amélioration de la nutrition mises en œuvre dans le pays, lesquelles approches traitent de l'égalité des sexes ou de l'intégration des sexes (Baldwin 2015). Le rapport visait à soutenir toutes les organisations travaillant sur la nutrition afin de les aider à mieux aborder l'égalité des sexes dans leur travail. Il était prévu que le document éclaire le Plan d'action national pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle (FNSAP, novembre 2012).

Il convient de souligner les risques que de nombreuses OSC, en particulier les mouvements sociaux et les organisations de peuples, prennent pour mettre en évidence les causes sous-jacentes de la malnutrition et promouvoir des politiques et règlements efficaces. Au cours de la visite de terrain à El Salvador, l'équipe a été informée du fait que l'engagement d'un membre de l'ASC, CAC (Ambiental de Cabañas en Defensa del Agua et la culture) à El Salvador, lui a coûté la perte de trois de ses jeunes volontaires assassinés au cours de leur campagne en 2013 contre la contamination de l'eau potable dans la région de Cabana, par des entreprises minières étrangères. Il s'agissait de leur propre activité, et non d'une activité financée à travers le MPTF du Mouvement SUN. Cela illustre toutefois le fait que le plaidoyer se confronte parfois à des intérêts profondément implantés et expose les membres des OSC à de graves risques.

L'ASC a contribué à nous amener au point où nous en sommes aujourd'hui. Elle doit maintenir la pression pour aider à soutenir le passage de notre législation sur la nutrition. (Ministre de la Santé, El Salvador)

- ✓ Faciliter le renforcement des programmes d'OSC alignées avec les politiques et plans nationaux

Soutenir les membres de l'ASC dans le renforcement de leurs programmes n'est pas un objectif explicite de nombreuses ASC. Naturellement, les principales activités ont trait au plaidoyer et à la redevabilité. Cependant, il est surprenant que le rôle des ASC par rapport aux programmes des membres soit peu évoqué, étant donné que le renforcement des

[5] Toutes les ASC ne sont pas financées à travers le MPTF

mesures de nutrition alignées, par toutes les parties prenantes est le résultat de base escompté du Mouvement SUN.

De toute évidence, les ASC ne sont pas destinées à mettre en œuvre des programmes elles-mêmes. Cependant, le rôle des ASC dans l'accès aux fonds de programmes et leur gestion par les OSC membres fait l'objet de discussions. Certaines OSC croient que les ASC doivent demander les fonds de programme et les administrer pour les membres, devenant de fait un consortium. D'autres croient que les ASC devraient simplement jouer un rôle de coordination et de facilitation, soutenant des membres dans la cartographie des besoins, l'élaboration des propositions conjointes et l'accès aux fonds qu'ils administrent eux-mêmes en tant qu'OSC individuelles ou par leurs propres consortiums.

Au Guatemala, l'ASC coordonne des spots radio novateurs produits par les jeunes en espagnol et quatre autres langues mayas (Kaqchiquel, Keqchi, Kiche et Mam) pour communiquer des messages d'enseignement nutritionnel, l'importance de l'allaitement maternel au cours des six premiers mois de la naissance, et l'hygiène dans la préparation des aliments. Ces spots étaient diffusés dans les communautés autour de Coban, à cinq heures au nord de Guatemala City à travers le Funmayan local (Fundacion Maya Norte). 45 stations de radio au Guatemala ont donné du temps d'antenne de radio libre pour livrer ces messages. (Source : Étude de cas du

Cependant, nos études de cas ont révélé des exemples d'ASC mobilisant des fonds supplémentaires pour les OSC et les soutenant dans la coordination efficace de leurs programmes. Par exemple, au Malawi les OSC soutiennent la mise en œuvre du Projet SNIC (Composante d'appui à l'amélioration de la nutrition) dirigé par le gouvernement, qui vise à réduire le retard de croissance grâce à l'amélioration des soins prénatals, l'allaitement maternel et les pratiques d'alimentation du nourrisson. Le projet de cinq ans reçoit 22 millions de dollars US de la Banque mondiale et de l'Agence canadienne de développement.

✓ Promotion du suivi et de la redevabilité

La mesure dans laquelle les OSC participent aux systèmes de suivi gouvernementaux / multi-acteurs nationaux ou mettent en œuvre leurs propres systèmes est une question débattue, et est de toute évidence fonction du contexte. Nous avons observé les deux scénarios ainsi que les situations où les OSC soutiennent les systèmes nationaux tout en conservant également leurs propres analyses et rapports indépendants.

Au Guatemala, les fonds du MPTF du Mouvement SUN soutiennent l'ASC SUN dans l'établissement d'une commission de suivi et d'audit social des OSC, qui vise à suivre et évaluer les politiques gouvernementales, les mesures et les investissements publics. Cette approche est critiquée par les représentants du gouvernement, car ils estiment qu'elle duplique les actions déjà entreprises par le gouvernement à travers le système SIMON. Toutefois, l'ASC estime qu'il est essentiel de maintenir une capacité indépendante en cas de forte corruption.

Une préoccupation majeure pour beaucoup d'ASC était le suivi des allocations budgétaires et des dépenses du gouvernement en matière de nutrition dans différents secteurs. Ceci est bien sûr compatible avec l'Objectif stratégique 4 du Mouvement SUN et le travail de la Communauté de pratique 1 décrit ci-dessus et les membres d'ASC ont bénéficié de leur engagement dans les ateliers de financés à travers le MPTF du Mouvement SUN sur l'analyse budgétaire.

Il y a souvent un lien étroit entre le travail des ASC sur le plaidoyer auprès des parlementaires et leur travail sur le suivi budgétaire. Au moins dix ASC financées à travers le MPTF du Mouvement SUN cherchent à accroître le plaidoyer auprès des parlementaires et leur engagement pour la nutrition en escomptant de ces derniers qu'ils encouragent les gouvernements à augmenter les investissements et à assumer leur redevabilité par rapport aux engagements nationaux et internationaux. Ceci est bien illustré par la CSONA au Malawi (voir encadré ci-dessous).

Box 5 Soutenir les parlementaires dans le suivi des budgets de nutrition et tenir les gouvernements redevables

En collaboration avec Save the Children International Malawi, l'Alliance de l'organisation de la Société civile pour la nutrition (CSONA) a tenu une réunion d'engagement avec les membres du Parlement (députés) au cours de la séance budgétaire nationale 2015. Le but de la réunion était de mettre en place une interface et d'établir des relations avec les députés pour l'engagement futur, ainsi que de présenter les résultats préliminaires de l'exercice d'analyse budgétaire des OSC et mettre en évidence les progrès réalisés jusqu'ici en ce qui concerne les engagements pris par le Malawi dans le cadre du Pacte de la nutrition pour la croissance (N4G). L'un des principaux résultats a été l'accord que le Comité parlementaire sur la nutrition, la santé et le Sida élaborera une feuille de route avec des critères par lesquels le Comité suivra les allocations budgétaires pour la nutrition au niveau des pays et des districts.

- ✓ Partage des connaissances et renforcement des capacités au sein des Organisations de la société civile

Nos visites sur le terrain ainsi que des entrevues et des analyses documentaires mettent en évidence le rôle des ASC comme plate-forme dans laquelle les OSC peuvent apprendre les unes des autres. Faciliter l'apprentissage par l'échange entre les ASC est une fonction clé du CSN global. Son travail à cet égard est examiné ci-dessous. Cependant, le Cadre logique du MPTF du Mouvement SUN et la Théorie du changement du guichet 2 stipulent que les ASC, de leur propre initiative, chercheront à partager leurs expériences avec d'autres réseaux et pays au sein du Mouvement. L'équipe d'évaluation a trouvé de nombreux exemples d'OSC partageant leurs analyses de situation, approches de programme et positions de plaidoyer avec d'autres membres d'alliances.

Efficacité

Une proportion élevée d'ASC a eu du mal à mettre en œuvre des activités en fonction des plans de travail pour des raisons qui sont explorées dans la section 6. Des retards dans la

mise en œuvre se reflètent dans les financements non épuisés de ces ASC. Dix-huit des ASC financées à travers le MPTF du Mouvement SUN et le CSN global ont demandé des prorogations sans coûts supplémentaires qui ont été approuvées par le Comité de gestion.

De nombreuses parties prenantes, en particulier les donateurs du MPTF du Mouvement SUN, ont remis en cause l'efficacité de l'acheminement des fonds aux projets comme une préoccupation majeure. L'évaluation globale indépendante du Mouvement SUN a constaté des retards importants dans le transfert de fonds aux partenaires d'exécution (voir annexe 3). Au Guatemala, l'accord initial entre l'UNOPS et le partenaire d'exécution a pris cinq mois pour être signé et le retard moyen de versement des fonds au partenaire d'exécution était de cinq mois.

Au Sri Lanka, il y eu un retard de six mois dans le lancement de la mise en œuvre du projet en raison de retards dans la signature de l'accord juridique entre l'ANUP et le partenaire d'exécution, la mise en place du Secrétariat et l'enregistrement du SUN People's Forum (Sri Lanka, 2014c).

Il y a eu également des retards dans le traitement des demandes de révisions budgétaires et des prorogations sans coûts supplémentaires. L'équipe d'évaluation a observé des exemples de demandes de prorogation sans coûts supplémentaires, qui ont mis plus de six mois entre la présentation par le partenaire d'exécution et le dépôt au Comité de gestion pour approbation. Des décisions ont été prises à très brève échéance de la date de fin initiale des projets. Cela a créé un climat d'incertitude pour de nombreuses ASC ainsi qu'à une perte d'élan, et des cas de perte de personnel avec des contrats à court terme et le manque de clarté sur le renouvellement ont été rapportés.

Pour ces raisons, la valeur du transfert de fonds par les agences des Nations Unies a été remise en cause en termes de temps pour réaliser les transferts et de frais d'administration de 7 %.

Il n'était possible pour l'équipe d'évaluation que d'évaluer le rapport coût-efficacité des activités de l'ASC dans les pays de l'étude de cas que nous avons visités et, même là, il n'a pas été possible de procéder à une analyse en profondeur. Au Malawi et au Zimbabwe toutefois, les partenaires d'exécution (Concern Worldwide et Progressio respectivement) avaient des systèmes d'approvisionnement et de comptabilité rigoureux en place pour minimiser les coûts et vérifier les dépenses.

Durabilité

La durabilité des ASC ne dépend pas seulement de leur capacité à accéder à des fonds, mais également de la mesure dans laquelle les membres sont engagés et prêts à assumer la responsabilité de la mise en œuvre des activités.

La capacité des ASC d'acquérir des ressources financières durables est examinée ci-dessous dans la section sur les besoins et les options de financement futurs. Cependant, il est intéressant de noter ici que la collecte de fonds à plus long terme n'était pas un objectif explicite dans les propositions et les stratégies de financement initiales des alliances de la Société civile. En général, la question de la collecte de fonds ne semble avoir fait surface qu'avec la fin proche des projets du MPTF du Mouvement SUN. Dans les cas où les mesures concernant la collecte de fonds ont été prises, elles semblent avoir été fragmentaires et ad-hoc plutôt qu'exhaustives et stratégiques. La récente étude sur l'alignement de la Société civile a constaté que dans de nombreux pays

...l'échange d'informations entre les ASC et les représentants de donateurs n'est pas régulier. Les quelques contacts observés impliquent les OSC individuelles et pas les représentants des ASC. Cet état des choses est imputable à la fois aux représentants des donateurs et de la Société civile (Leather 2015).

Les ASC dans de nombreux pays travaillent avec les parlementaires en les aidant à accorder la priorité à la nutrition quel que soit le parti au pouvoir (par exemple le Ghana et le Zimbabwe) et à amener les candidats aux élections présidentielles à prendre des engagements pour l'amélioration de la nutrition, assurant que la nutrition reste une priorité (par exemple, au Malawi, au Pérou). (Réseau de la société civile SUN 2015)

Les résultats ci-dessus sur les modalités de gouvernance de l'ASC suggèrent que certaines ASC sont fortement tributaires de l'engagement et des mesures prises par une personne, un petit groupe de personnes ou organisation. D'autre part, la majorité des ASC ont créé un fort sens d'appropriation par les membres avec des contributions conséquentes de ressources en nature, de soutien technique, de partage des responsabilités et parfois, des contributions financières.

En ce qui concerne les résultats de projet, de nombreuses ASC semblent produire des résultats durables, en contribuant à une sensibilisation accrue sur la nutrition, l'amélioration des processus multi-acteurs, de meilleures politiques et programmes multisectoriels et, dans une certaine mesure, l'augmentation des investissements.

« Obtenir le soutien du Parlement est essentiel pour le développement et la mise en œuvre de la stratégie du gouvernement pour la nutrition »

(Juliana Lugunzi, Parlementaire du Malawi, lors du Rassemblement global du Mouvement SUN 2015)

Certaines ASC ont reconnu le risque de la baisse de l'engagement politique en raison de changements de gouvernement et mettent en œuvre des activités visant à promouvoir l'engagement et l'action soutenue au cours des cycles politiques, par exemple, la promotion d'ambassadeurs de la nutrition parmi les parlementaires de tous partis confondus, la sensibilisation des journalistes et le plaidoyer pour que les engagements soient inscrits dans la législation nationale. Pour assurer la durabilité au Pérou, les fonds du MPTF ont soutenu les activités qui renforcent les mécanismes de consultation existants entre les gouvernements locaux et les citoyens (Pérou, n.d.).

5.2.2 Réseau global de la Société civile (CSN)

Le CSN global a reçu au total 1 036 054 de dollars US du MPTF du Mouvement SUN. L'ANUP est l'UNOPS et le partenaire d'exécution est Save the Children, qui abrite le Secrétariat du CSN. En plus du soutien du MPTF, le CSN a également bénéficié du soutien du DFID pour permettre l'élaboration de l'ensemble des documents professionnels du Réseau de la société civile SUN. Il a également obtenu plus d'un million de dollars US de la Fondation Fonds d'investissement de l'enfance (CIFF) comme tranche au titre d'une plus grande subvention de Save the Children pour la mise en œuvre de la méthodologie d'itinéraires d'apprentissage à l'appui du soutien et de l'échange d'expériences entre pays. En outre, le Réseau de la société civile SUN reçoit des aides en nature de ses membres.

Les objectifs du CNS global ont évolué au fil du temps, mais peuvent être synthétisés comme suit :

- promouvoir l'établissement ou le renforcement des ASC ;
- promouvoir l'efficacité des ASC par un appui technique ;
- faciliter et mettre à profit l'apprentissage ;
- faciliter la participation aux processus régionaux et globaux ;
- soutenir le fonctionnement interne du CSN.

Dans notre évaluation, nous avons non seulement apprécié le travail du secrétariat du CSN, mais aussi le travail du CSN global dans son ensemble. Les membres du CSN global, dirigés par le Comité directeur, sont collectivement responsables de la mise en œuvre du plan de travail du CSN. Le Secrétariat devrait jouer un rôle de coordination et de facilitation. Les fonds du MPTF du Mouvement SUN ont été alloués pour soutenir la fonction exhaustive du réseau. Étant donné qu'une grande partie des fonds ont été dépensés pour et par le secrétariat, il est clair que ses travaux aient grandement focalisé l'attention.

La pertinence du CSN global est amplement illustrée par les retours très positifs fournis par les membres des ASC lors de nos entrevues et des études de cas, ainsi que lors des précédentes études et évaluations (Mokoro 2015, Leather 2015). Les ASC ont exprimé la nécessité d'un soutien technique, de la coordination et de l'orientation et c'est ce que la subvention du MPTF contribue à leur donner. L'ASC SUN au Kenya, par exemple, fournit des retours positifs sur l'appui technique reçu (Kenya, 2015). Cet appui a contribué à la croissance du nombre des alliances de la Société civile et au renforcement de leurs compétences.

Les membres individuels du CSN global ont contribué à la création de nouvelles alliances de la Société civile au niveau des pays. Le réseau global compte aujourd'hui plus de 2100 OSC participantes à travers les 34 ASC.

En ce qui concerne le MPTF du Mouvement SUN, le secrétariat du CSN a joué un rôle dans le soutien au développement et à l'examen des propositions de financement d'ASC, le *reporting* au Comité de gestion et la fourniture du soutien technique aux ASC financées à

travers le MPTF du Mouvement SUN, dans le cadre son action. Les rôles et responsabilités spécifiques du secrétariat du CSN par rapport au MPTF du Mouvement SUN sont énoncés dans la Note d'orientation supplémentaire approuvée par le Comité de gestion en novembre 2014. Le Secrétariat du Mouvement SUN et les membres du Comité de gestion du MPTF du Mouvement SUN ont salué le travail du secrétariat du CSN par rapport au MPTF du Mouvement SUN et reconnu que la charge de travail d'ensemble du CSN affectait parfois le niveau de soutien que le secrétariat du CSN était en mesure de fournir. De son propre aveu, le secrétariat du CSN a trouvé le processus d'examen des demandes du MPTF du Mouvement SUN trop lourd à gérer, en plus de toutes ses autres responsabilités.

Le soutien technique fourni par les membres du Réseau et le secrétariat du CSN est jugé très utile par les ASC nationales, en particulier parce qu'il est fondé sur l'apprentissage résultant des expériences au niveau des pays. Il existe une forte approche interactive entre l'apprentissage de leçon et les activités d'assistance technique du CSN. Des exemples d'orientations et de ressources produites par le CSN sont fournis dans l'encadré ci-dessous.

Box 6 Exemples d'orientations et de ressources produites par le Réseau global de Société civile

Outil d'apprentissage mutuel sur le blog du Réseau global de Société civile SUN couvrant les questions suivantes :
Décentralisation ; Influence du changement politique ; Enregistrement indépendant et durabilité ; Financement et durabilité.

Note d'orientation : Établissement d'une Alliance de la Société civile dans un pays SUN
http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2013/01/SUN-CSN-Establishing-a-CSA.pdf

Facilitation de la bonne gouvernance dans les alliances de la Société civile
http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2015/05/SUN-CSN_Enabling-Good-Governance-in-CSA_EN_FinalWeb.pdf

Réseau de la société civile SUN Outil de plaidoyer post-2015
http://suncivilsocietynet.wix.com/suncsnblog#!post2015-tool-kit/cw1t

Garantir aux alliances de la Société civile un accès aux opportunités
http://media.wix.com/ugd/a1d6d9_90a870d1f93c470dbeb4a27d014fbbd9.pdf

Un processus du Réseau global de la société civile SUN pour des réclamations et un cadre logique en cas de tensions internes au sein des ASC SUN
http://media.wix.com/ugd/a1d6d9_adb2352f1bd44d7cb11aed4802d70da7.pdf

Réussites de la Société civile pour le renforcement de la nutrition
http://media.wix.com/ugd/a1d6d9_e3db0fd63f204c2d99d41ea228a2735f.pdf

Processus du Réseau de la Société civile pour la soumission d'une demande de soutien du Réseau de la société civile SUN - http://suncivilsocietynet.wix.com/sunRéseau global de Société civileblog#!supporting-csas/cbq5

Des outils très utiles tels que Request Tracker aident à veiller à ce que le travail du Secrétariat du CSN soit axé sur la demande et réponde aux besoins. Impact Tracker du CSN fournit également un tableau d'indicateur des interactions avec le gouvernement et

le changement ciblé de politique. Comme nous le soulignons dans la partie intitulée Durabilité, le CSN suit également l'évolution des besoins de financement et les efforts de collecte de fonds des ASC SUN dans chaque pays SUN membre lorsque cela est possible. Le travail de développement de la Stratégie SUN 2.0, tout en aidant à coordonner le Rassemblement global du Mouvement SUN, et le développement de la stratégie future ainsi que des feuilles de route indique également que les fonds consacrés au CSN sont des fonds parcimonieusement dépensés, mais largement peu ressourcés pour les travaux requis.

L'évaluation a confirmé les résultats des études précédentes (Leather 2015), selon lesquels les ASC ne sont pas toujours au courant de l'orientation et du soutien qui est disponible depuis le CSN. Certains informateurs estiment que l'orientation devrait être plus normative, tout en reconnaissant que les outils et les approches doivent être adaptés au contexte, tandis que d'autres estiment qu'il appartient aux acteurs des pays de s'organiser en fonction de l'orientation.

Il y avait également des appels pour que le CSN global, sous la forme du Comité directeur, devienne plus interventionniste dans les situations où les ASC ne fonctionnent pas conformément aux orientations basées sur l'expérience et convenues au niveau global. L'accent était particulièrement mis sur ce point par rapport à la gouvernance des ASC dans laquelle les organisations d'accueil outrepassent leurs rôles et les membres se sentent incapables d'appropriation de l'alliance.

Les réalisations du CSN sont trop dépendantes ; cependant, des travaux de juste quelques membres de personnel engagés. Le modèle de soutien du CSN aux ASC est efficace, mais une équipe si réduite aura du mal à fournir le niveau de soutien durable nécessaire avec le niveau de ressources internes et les fonds communs supplémentaires qui sont infimes pour apporter une expertise technique ad-hoc.

La capacité du Secrétariat peut avoir été adaptée à l'usage des onze ASC de départ mais la croissance du Mouvement a entrainé une augmentation des ASC et il y en a actuellement 39 dans le besoin d'un soutien avec plus de 45 pays déployant des activités de la Société civile. Une approche qui est en cours d'élaboration par le Secrétariat consiste à décentraliser les capacités vers les centres régionaux.

Certaines ASC estiment que le CSN exige trop des ASC dont l'objectif doit être au niveau des pays. Elles ont estimé qu'il y avait trop de pression pour alimenter les discussions et les processus globaux. Une autre préoccupation est que les communications sont trop longues et pas toujours faciles à comprendre. L’équipe d’évaluation a retenu un certain nombre de demandes visant à réduire les communications et à les rendre plus brèves et plus simples. Le Réseau de la société civile SUN élabore une stratégie pour améliorer la communication en réponse à ces retours. La stratégie sera mise en œuvre en deux phases : ce que l’on peut-on faire avec les ressources actuelles (très limitées) et ce que l’on peut faire avec des ressources supplémentaires).

Des préoccupations ont également été exprimées concernant la charge de travail du personnel du secrétariat du CSN. Alors que beaucoup de personnes croient que l'augmentation de la capacité du secrétariat est justifiée, elles croient également qu'il est nécessaire d'organiser l'ordre de priorité des activités. Par exemple, une personne autre que le coordinateur devrait entreprendre l'analyse financière exhaustive.

La surcharge incontestable du personnel du secrétariat est en partie une conséquence du fait que les membres du CSN ne libèrent pas suffisamment de temps dans l'organigramme pour mener la mise en œuvre des différents axes de travail dans le plan de travail du CSN. Par exemple, les Termes de référence du CSN stipulent que les membres du Comité directeur doivent passer 15 jours par an, à savoir 5 % de leur temps sur les questions du CSN. Il est pertinent de se demander si ce temps est vraiment suffisant. S'il y a un engagement organisationnel réel à l'alignement au sein de la Société civile, ne serait-il pas escompté qu'une plus grande proportion de temps et de ressources soit allouée pour soutenir l'organisation de l'effort collectif ?

5.3 Guichet III : Suivi et évaluation de base de référence

Au cours de la troisième réunion en décembre 2012, le Comité de gestion du MPTF du Mouvement SUN a autorisé l'activation du guichet 3 du MPTF « Appui aux mesures stratégiques globales du Mouvement SUN » pour fournir 60 000 dollars US pour développer le Cadre de suivi et évaluation du Mouvement SUN et mener une étude initiale et d'autres travaux préparatoires pour l'évaluation du Mouvement SUN 2015. L'UNOPS a été identifiée comme étant l'ANUP et un cabinet de conseil, MDF Training and Consultancy, a été contracté en tant que partenaire d'exécution, en collaboration avec le Secrétariat du Mouvement SUN.

Au cours du premier trimestre de 2013, tous les réseaux SUN étaient impliqués dans la conception du système et des données ont été recueillies pour informations de base et de progrès. Septembre 2012 était considéré comme date butoir pour la base de référence pour garantir que tous les travaux du MPTF du Mouvement SUN pourraient facilement s'intégrer, y compris tous les principaux indicateurs du Cadre logique du MPTF du Mouvement SUN.

Box 7 Produits du projet de base de référence de suivi et évaluation financé à travers le MPTF au titre du guichet III

Cadre de suivi et évaluation (SMS 2013)
http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2014/06/SUN_Framework_ENG_20140515.pdf

Rapport initial du Mouvement SUN
http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2014/06/SUN_Baseline_Report_ENG_20140520.pdf

Le Cadre de suivi et évaluation du Mouvement SUN, et l'étude initiale, ont été rigoureusement examinés dans le cadre de l'Évaluation globale indépendante du Mouvement SUN. Par conséquent, l'équipe d'évaluation n'a pas procédé à une évaluation de ce projet au cours de cette évaluation.

Box 8 Conclusions et recommandations sommaires de L'Évaluation globale indépendante du Mouvement SUN sur les systèmes de suivi et évaluation du Mouvement

Le Cadre de suivi et évaluation du Mouvement SUN est insuffisamment rigoureux et trop subjectif ; il n'est donc pas fiable comme guide pour des progrès individuels de pays au fil du temps, ni pour comparer les progrès accomplis dans les différents pays. Il met en trop l'accent sur les indicateurs globaux au détriment des indicateurs spécifiques au pays qui pourraient être plus utiles pour assurer la redevabilité au niveau des pays.

Le Rapport mondial sur la nutrition devrait diriger le suivi des progrès dans les pays SUN (dans le cadre du suivi global régulier), en particulier au niveau des résultats et des répercussions. Le Suivi et évaluation des produits au niveau des produits est susceptible d'avoir besoin de rester dans le système SUN, mais le système doit être plus consolidé. Plus précisément, le Suivi et évaluation SUN devrait être construit autour d'objectifs spécifiques et adaptés à chaque pays, plutôt que sur des cadres de suivi et évaluation globaux normalisés, mais avec une certaine supervision globale de la phase initiale afin de garantir que les structures activant les cadres et systèmes de suivi au niveau des pays font des progrès.

… Le Mouvement SUN doit contracter un soutien pour réviser le Cadre de suivi et évaluation à temps

Source : Mokoro (2015)

La synthèse des réponses des parties prenantes du Mouvement SUN à l'Évaluation globale indépendante donne l'impression qu'il n'y a pas plein accord avec les conclusions de cette évaluation.

> Il n'existe aucun consensus sur l'efficacité du Cadre de suivi et évaluation du Mouvement. La plupart des parties prenantes ont apprécié l'autoproduction de rapports sur les indicateurs de processus et de produits par les plates-formes multi-acteurs nationales ; certaines ont jugé qu'elle devait être reformulée et simplifiée et d'autres ont plaidé pour plus de temps pour la mise en pratique régulière du système actuel de suivi et évaluation (SMS 2015 ?)

Cette question a également été abordée par les conseillers en assurance qualité de l'évaluation globale indépendante dans leur déclaration sur cette évaluation et les réponses des parties prenantes du Mouvement SUN :

> Nous avons également noté le scepticisme de certaines parties prenantes à l'égard des conclusions et recommandations de l'Évaluation globale indépendante SUN sur le suivi et évaluation, et l'apparente absence de consensus sur la façon de procéder dans ce domaine. Des tensions sont palpables et il est nécessaire de trouver un équilibre entre le suivi des indicateurs de nutrition au niveau des pays, les exigences des donateurs et d'autres partenaires de développement en termes de suivi et d'évaluation des projets, et la volonté de suivre les progrès globaux tout en facilitant les comparaisons entre les pays. Étant donné la lenteur d'évolution des indicateurs nutritionnels au fil du temps, nous jugeons approprié, l'accent placé par l'évaluation sur le suivi des résultats en termes de produits et le suivi des résultats en termes de politique de pays et des institutions. (Compton et al 2015).

La seule observation supplémentaire de l'équipe d'évaluation du MPTF du Mouvement SUN à cette analyse est que le MPTF semble avoir été utilisé comme un moyen pour combler les lacunes de financement de ce projet, comme avec les deux projets financés au titre du guichet I.

6 Facteurs déterminant l'exécution

6.1 Partenaires d'exécution

Les ONG ont joué un rôle essentiel en tant que partenaires d'exécution étant donné qu'aucune des ASC n'était établie comme entité juridique indépendante au début de la période de financement.

Notre visite de terrain au Laos a révélé une ASC qui est bien soutenue par certains directeurs de projet très expérimentés des OING et des associations à but non lucratif. Leur soutien a contribué à renforcer la capacité du personnel de l'ASC et des OSC locales membres du réseau. Il y a un fort esprit de collaboration et d'efficacité.

Il semble que la plupart des partenaires d'exécution administrent des fonds au nom des ASC d'une manière redevable, sans chercher une influence indue sur le personnel de l'ASC et sans chercher à savoir comment les fonds sont utilisés. Toutefois, l'équipe d'évaluation a noté que certains partenaires d'exécution se sont démêlés pour effectuer des paiements et fournir des rapports à temps. Certains outrepassent leur rôle d'administrateur et influencent exagérément le travail du personnel du Secrétariat et l'utilisation des fonds. Cette préoccupation est illustrée dans la section 5.2.1 (efficacité de l'ASC) ci-dessus. Des cas de tensions entre les OING qui sont partenaires d'exécution et les Organisations de la société civile nationales dans lesquels le partenaire d'exécution a souvent outrepassé sa fonction administrative ont également été soulevés.

Certains des retards dans le transfert des fonds et le lancement des projets peuvent être attribués à la lenteur des partenaires d'exécution dans la finalisation des propositions et la signature des accords avec les ANUP. Parfois, le travail des partenaires d'exécution à cet égard a été retardé par la nécessité pour les organes exécutifs d'ASC d'atteindre un accord sur les mécanismes de conception, de mise en œuvre et de gouvernance de projet.

Le rôle joué par PROCASUR dans le projet d'itinéraires d'apprentissage a été fortement approuvé par les participants, tout comme le soutien et les orientations fournis par le Secrétariat du Mouvement SUN. L'homologue sénégalais, CLM, a affiché une forte volonté et capacité d'organiser l'itinéraire d'apprentissage au Sénégal (PROCASUR 2014b). Cela a permis de réduire les coûts. Au Pérou, il y avait une relation de travail très étroite entre PROCASUR, le Secrétariat du Mouvement SUN et le ministère péruvien chargé d'accueillir l'événement. Cela a permis la mise en œuvre efficace en dépit des changements institutionnels qui ont lieu au sein du ministère.

Le travail de l'UNICEF dans le projet d'analyse budgétaire, en collaboration avec des partenaires tels qu'Oxford Policy Management (OPM) et Institute of Development Studies (IDS), a été très bien accueilli par le Secrétariat du Mouvement SUN et les participants. Le travail de MDF Training and Consulting l'a également été dans le projet de base de référence de suivi et évaluation.

6.2 Organes exécutifs d'ASC, secrétariats et membres

Les organes exécutifs et secrétariats des ASC sont essentiels à leur réussite, en ce qu'ils jouent des rôles de leadership et de facilitation pour leurs organisations membres. En général, les organes exécutifs semblent bien remplir leurs rôles, définissant les priorités stratégiques pour l'ASC, supervisant le travail du secrétariat et l'utilisation des fonds. Cependant, tel que relevé plus haut lors de l'examen du fonctionnement des ASC, il y a parfois un manque de clarté concernant la répartition des tâches et des responsabilités entre les responsables, les secrétariats, les organisations d'accueil (partenaires de mise en œuvre) et les membres. D'autres préoccupations soulevées étaient : la domination des OING, l'inactivité de certains membres de l'exécutif et des consultations inadéquates avec les membres, en particulier sur les questions en discussion dans les plates-formes multi-acteurs nationales.

Une observation résultant de la rencontre avec les ASC et leurs membres était l'engagement impressionnant des membres des ASC. Il y a une logique évidente à exploiter cette énergie en commun, pour permettre aux membres de mieux se connaître et d'utiliser les nouvelles connaissances et les liens avec la nutrition. Les membres sont nettement plus forts et motivés ensemble, et ont une plus forte confiance en leur capacité à influencer les gouvernements. Au Kenya, la formation de différents groupes de travail au sein de l'ASC s'est avérée essentielle pour assurer la prestation de son mandat et l'utilisation optimale d'un réseau d'expertise parmi les membres (Kenya, 2014).

Il est largement reconnu parmi les OSC au sein du Mouvement SUN que la participation et le leadership des organisations de base dans les ASC est insuffisante. Cela est souvent dû au nombre limité d'OSC locales travaillant sur des interventions spécifiques à la nutrition. La participation est plus forte dans les domaines de la sécurité alimentaire et la santé publique. Dans certaines circonstances, la participation limitée des organisations de base est due au fait qu'elles remettent en cause les processus qu'elles considèrent être trop ouverts aux intérêts des entreprises (Mokoro 2015).

> *« Un des plus grands défis pour le Mouvement SUN se trouve dans la relation entre les OING et OSC du Sud. »*
>
> (Source : Informateur dans l'étude d'alignement des Organisations de la société civile, Leather 2015).

Les OSC composées de personnes les plus à risque de malnutrition ont souvent la plus grande crédibilité et légitimité de parler des questions de nutrition, mais ont également tendance à n'avoir que des possibilités et capacités restreintes pour influencer les décideurs. Les tensions surgissent souvent lorsque les ONG parlent au nom des personnes et des organisations de base et dominent la participation dans les plates-formes multi-acteurs ou ASC. Par conséquent, certaines ASC comme celle du Népal et de la Zambie ont des politiques qui limitent la participation des OING au sein des organes de gouvernance, mais encouragent leur participation active, notamment par la fourniture d'un appui technique aux organisations nationales.

L'absence de voix locales et nationales fortes, crédibles risque de limiter l'effet que les OSC ont sur l'élaboration des politiques et le suivi au niveau des pays, car les gouvernements sont souvent moins enclins à écouter les OING. Par conséquent, de nombreuses ASC s'activent à renforcer les capacités et la participation des organisations de base à travers le type d'activités sous-nationales décrites ci-dessus.

Il y a des opinions différentes au sein des ASC et entre elles sur la valeur de l'enregistrement de l'ASC en tant qu'entité juridique. Certaines ASC, par exemple celle de la Zambie, du Sri Lanka, de l'Ouganda, du Malawi et du Kenya ont des entités juridiques établies ou s'établissent comme telles. Les raisons motivant cette approche sont : le désir de veiller à ce que les décisions soient pleinement prises par l'organe directeur de l'ASC ; la volonté de rendre l'administration des fonds plus efficace ; un besoin d'augmenter la légitimité de la voix de la Société civile ; un besoin de collecter des fonds et d'être bénéficiaire direct de fonds.

D'autres ASC telles que celle du Laos, d'El Salvador, du Népal, du Mozambique, de l'Éthiopie et du Pérou ont choisi de maintenir un « réseau flexible » dans lequel les fonds sont administrés et le secrétariat est abrité par une organisation membre. Dans certaines ASC, cette décision a été motivée par l'inquiétude suscitée par le fait qu'il existerait trop de concurrence pour l'adhésion dans l'organe directeur et trop de bureaucratie entravant l'accent sur la mise en œuvre des activités. Une crainte que l'ASC soit en concurrence pour des maigres ressources avec les membres est également relevée par certaines OSC.

> En El Salvador, Alianza a souligné les coûts d'enregistrement, et le conflit possible sur la question de savoir : « Pour qui l'employé travaille-t-il ? ». Les employés de CALMA étaient manifestement très favorables à Alianza Nutres, mais devaient s'acquitter de leurs tâches plus étendues pour CALMA. En effet, Alianza n'avait pas recruté du personnel supplémentaire, mais utilisé le personnel de CALMA. Au Laos, compte tenu de la sensibilité de l'enregistrement des organisations locales, il n'a pas été décidé d'enregistrer une ASC et aucun plan ne semble en perspective pour le faire. Le statut juridique ne semble pas être une « tâche cruciale » - plutôt, tout comme une alliance informelle, l'ASC est en mesure de bien exploiter et coordonner l'énergie des membres.

Lorsqu'une ASC est enregistrée, elle acquiert une autonomie juridique et financière à long terme, et des mesures sont prises pour garantir que les exigences de dépôt sont remplies, les redevabilités sont établies et les honoraires payés indépendamment du financement disponible. Il est compréhensible qu'une ASC cherche à minimiser l'obligation future de l'exécution de ces tâches sans garantie financière correspondante.

6.3 Parties prenantes nationales en dehors des projets

En Guinée, Terre des Hommes, en collaboration avec l'UNICEF et la Division de l'alimentation et de la nutrition, a renforcé les capacités des Organisations de la société civile en évaluation et supervision des projets (Guinée, 2015).

Pour permettre aux ASC d'atteindre leurs objectifs, les représentants gouvernementaux et d'autres parties prenantes doivent être prêts à collaborer avec les OSC. Une des réalisations de certaines ASC financées à travers le MPTF du Mouvement SUN a été d'établir de bonnes relations de travail avec les points focaux de gouvernement pour la nutrition, les ministres et d'autres représentants de gouvernement et ; de reconnaitre la légitimité des ASC comme instruments permettant aux OSC de se coordonner et s'organiser elles-mêmes pour participer à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des politiques.

Cependant, les attitudes envers les Organisations de la société civile varient selon les pays. Le progrès de certaines ASC a été considérablement entravé par les approches peu favorables des représentants du gouvernement et parfois du personnel de l'ONU. Cependant, dans la plupart des pays, les responsables gouvernementaux et de l'ONU ont vivement encouragé la participation des OSC. Au Myanmar, par exemple, L'ASC rapporte que le gouvernement a été très encourageant et a publiquement reconnu les progrès de l'ASC SUN par rapport aux autres réseaux (Myanmar, 2014c).

Box 9 Le cas d'El Salvador : relations entre le gouvernement, la Société civile et le Secteur privé dans la garantie d'une alimentation saine

En El Salvador, les relations avec le gouvernement semblent être excellentes. Le CONASAN, le Conseil national pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle, était le premier à disposer des informations sur la disponibilité des fonds du MPTF et a conseillé les OSC de faire une demande. Le point focal du gouvernement est particulièrement motivé et en harmonie avec le réseau des OSC. La présence d'un partenaire positif au sein du gouvernement n'a toutefois pas permis l'adoption d'une législation pro-nutrition en attente dans les textes de loi depuis 2013, bloquée au Parlement en raison des « intérêts commerciaux » entre les membres du Parlement. Il semblerait qu'à force de dissimuler trop de changements dans la proposition de loi sur la sécurité alimentaire en 2013, ladite loi n'a pas du tout été adoptée.

Le CONASAN est à la fois une agence exécutive du gouvernement pour la souveraineté alimentaire et nutritionnelle et une composante de l'ASC. Ce chevauchement est considéré comme très utile pour la collaboration, mais est contraire à l'approche de la plupart des ASC qui veulent s'assurer qu'elles ont leur propre espace autonome pour partager des informations, des leçons et des positions.

Il existe d'autres ASC, notamment Mesa de Soberania Alimentaria (Groupe pour la souveraineté alimentaire), qui met son propre accent sur la protection des intérêts économiques des petits producteurs avec lesquels le CONASAN et l'Alliance Nutres collaborent également.

Les responsables gouvernementaux locaux avec lesquels nous avons discuté admirent le travail effectué par les OSC, alors qu'elles étaient soumises à la législation du gouvernement central. Il existe cependant des possibilités de travailler sur les « ordonnances » municipales, les lois locales qui peuvent être une force pour la nutrition, si la législation du gouvernement central n'est pas adoptée. Le Secteur privé semble prendre part au défi du progrès législatif.

La Ministre elle-même a exprimé son soutien à la collaboration avec l'ASC. Elle a indiqué qu'il fallait continuer à appliquer la contre-pression sur les agences commerciales telles que l'ANEP (Agencia Nacional de Empresas Privadas) et autres.

Source : étude de cas sur l'évaluation du MPTF du Mouvement SUN en El Salvador

Au Guatemala, la législation pro-nutrition et une structure similaire existe notamment, l'agence INCOPAS au sein du gouvernement, à laquelle toutes les parties prenantes sont invitées à participer. Cependant, l'ASC SUN ne croit pas qu'INCOPAS puisse elle-même être suffisamment efficace, sans un plaidoyer venant de l'extérieur. Les ASC du Guatemala et d'El Salvador reçoivent un soutien technique et l'analyse empirique d'organisations telles qu'ICEFI (Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales). Ce sont d'excellents partenaires de collaboration qui complètent le travail effectué sur le terrain par les OSC, par exemple sur l'éducation nutritionnelle, l'Eau, l'assainissement et l'hygiène et les cultures agricoles pour la nutrition.

6.4 Agences des Nations Unies participantes (niveaux des pays et global)

Au départ, le Comité de gestion pensait que le MPTF serait renforcé avec la participation de plusieurs agences des Nations Unies : « Le président du Comité de gestion encouragera

davantage d'agences des Nations Unies à rejoindre le MPTF du Mouvement SUN dans les trois prochaines semaines » (Procès-verbal de la première réunion du Comité de gestion, Secrétariat du Mouvement SUN, juillet 2012). Cependant, lors de l'évaluation, le rôle des ANUP a été l'élément le plus remis en question de l'architecture du MPTF du Mouvement SUN.

Les responsabilités des ANUP sont décrites dans les mémorandums d'entente signés avec le PNUD, les Termes de référence généraux du MPTF du Mouvement SUN, les Termes de référence du Comité de gestion, le Règlement intérieur et la Note d'orientation complémentaire. Elles peuvent être résumées sous deux rubriques principales :

- Recevoir et transférer des fonds aux partenaires d'exécution (fournir des orientations sur les propositions, signer des accords de financement, traiter les décaissements en temps opportun et réviser les projets)
- Assurer la pleine redevabilité programmatique et financière (vérifier les rapports narratifs et financiers des partenaires de mise en œuvre, assurer la présentation en temps opportun au Comité de gestion, enquêter sur les fonds détournés et les défis de mise en œuvre)

L'équipe d'évaluation a examiné les activités et les performances des ANUP par rapport à ces rôles prévus. De leur propre aveu, les ANUP n'ont pas exécuté ces fonctions selon les normes qu'elles ou d'autres parties prenantes auraient fixées. Le travail a été décrit par un représentant d'ANUP comme « un processus très pénible ». Comme décrit ailleurs dans ce rapport, dans de nombreux cas, le traitement des décaissements et les révisions budgétaires étaient très lents et l'ampleur et la qualité du suivi des programmes et des finances étaient limitées.

Pour de nombreux informateurs, les retards étaient en grande partie dus aux transferts de fonds, au traitement des requêtes de révisions budgétaires et aux prorogations sans coûts supplémentaires imputables aux ANUP. Un informateur étroitement impliqué dans l'administration générale a décrit les retards de transferts et de révisions budgétaires allant jusqu'à six mois comme « scandaleux » et comme ayant « gravement affecté la réputation du Fonds ».

Les raisons évoquées par les ANUP pour justifier la lenteur des processus étaient les suivantes :

- Elles ne disposaient pas de procédures internes nécessaires déjà en place pour faciliter le décaissement rapide des fonds. La mise en place des systèmes et l'élaboration des procédures entre les bureaux centraux et les bureaux nationaux ont pris du temps et des ressources depuis la création du MPTF du Mouvement SUN.
- Les frais d'administration de 7 % étaient insuffisants pour couvrir les coûts. Dans tous les cas, les équipes qui avaient entrepris le travail n'étaient pas les bénéficiaires de l'argent.
- Par conséquent, sans ressources supplémentaires, le personnel était dévié des autres activités. Les ANUP ont mis à contribution d'importantes quantités de leurs propres ressources.

En El Salvador, l'ANUP a rendu le traitement des lignes budgétaires beaucoup plus complexe que nécessaire. L'ASC devait solliciter 27 chèques. L'exemple d'El Salvador peut avoir été exceptionnel - budgets annualisés, payés à l'avance et liquidés contre livrables d'activité et reçus à la fin de chaque année étaient la norme. (Source : étude de cas sur l'évaluation du MPTF du Mouvement SUN)

Il a également été souligné que le Comité de gestion n'a pas établi des délais pour le transfert des fonds et d'autres tâches administratives. Ceci est largement considéré comme une faiblesse majeure dans les procédures du MPTF du Mouvement SUN.

En plus d'être un canal de transfert de fonds, la fonction première de l'ANUP est d'assurer la qualité du financement et des programmes, précisément de vérifier les rapports des ASC / partenaires d'exécution. Le personnel des ANUP a relevé des limites dans ses capacités de supervision de la mise en œuvre des projets et d'utilisation des fonds, sans empiéter sur l'autonomie des ASC. D'autre part, les donateurs ne considèrent pas la vérification des rapports comme une ingérence dans les affaires des ASC. Nous ne disposons d'aucune documentation relative aux commentaires des ANUP sur les rapports des partenaires d'exécution / ASC.

Les informateurs ont reconnu les contraintes et les circonstances vécues par les ANUP. Toutefois, il a été soutenu que les ANUP ont accepté les responsabilités et elles auraient pu et dû faire plus pour veiller à ce qu'elles soient pleinement et efficacement réalisées. Les lignes directrices supplémentaires ont été élaborées par le Comité de gestion pour clarifier le rôle des ANUP, mais certaines ont estimé que leurs responsabilités l'étaient déjà à suffisance, dans le mémorandum d'entente avec le PNUD et les Termes de référence du MPTF du Mouvement SUN. Malgré les encouragements et la pression du Comité de gestion, les rôles standards des ANUP dans les MPTF de l'ONU n'ont pas été suivis par les agences de l'ONU dans de nombreux cas.

Même s'il ne s'agit que d'un rôle explicite des ANUP, dans aucun des documents de gouvernance du Fonds, le personnel national de certaines ANUP (par exemple, l'UNICEF au Kirghizistan, le PAM au Zimbabwe) n'a été félicité pour avoir apporté un soutien technique dynamique aux OSC dans la mise en place des ASC et la mise en œuvre des activités. Il a été soutenu que cela ne devrait pas nécessairement être considéré comme

une valeur ajoutée du passage des fonds du MPTF par l'Organisation des Nations Unies. On se serait attendu à ce que les agences des Nations Unies fournissent un tel appui d'une quelconque façon dans le cadre de leur mandat. En effet, au Laos, par exemple, l'ANUP c'est l'UNOPS, mais c'est l'UNICEF qui apporte un soutien technique important à l'ASC. Au Guatemala, l'ANUP avait des recommandations sur les types d'indicateurs à choisir, mais n'avait pas l'impression que ses suggestions étaient mises en œuvre.

6.5 REACH

REACH est présent dans 10 des 24 pays dans lesquels le Fonds fiduciaire multipartenaire du Mouvement SUN a soutenu des ASC (voir Rapport initial, Leather & Norvell 2015, annexe H). Au Bangladesh, des tensions existaient entre le coordinateur national REACH et le PAM, l'agence des Nations Unies hôte de REACH aux niveaux global et national. Certains bureaux de pays du PAM souhaitaient que des coordinateurs REACH supervisent les subventions et les projets du MPTF. En fait, REACH n'avait pas de rôle de signataire pour la gestion des subventions et ne le considère pas comme une partie de son rôle. Ils trouvaient approprié d'apporter un appui technique aux ASC, mais pas d'être redevables de l'administration de la subvention, vu qu'ils étaient les hôtes du PAM, sans pour autant faire partie du programme pays du PAM. Cette confusion semble avoir contribué aux retards de transfert des fonds dans certains cas, bien que le taux d'exécution du PAM soit le deuxième, après celui de l'UNOPS. L'appui technique fourni aux ASC par les coordinateurs REACH a généralement été apprécié par les bénéficiaires, tout en reconnaissant que ce rôle est indépendant de toute responsabilité par rapport au MPTF.

6.6 Bureau du MPTF

L'équipe d'évaluation n'a reçu que des compliments concernant le travail du Bureau du MPTF du Mouvement SUN dans son rôle d'agent administratif du MPTF du Mouvement SUN. Elle a rapidement établi le MPTF du Mouvement SUN afin de recevoir les fonds à décaisser en urgence par les donateurs, a entrepris ses travaux avec des frais d'administration modiques (1 %), a contribué de manière constructive aux discussions stratégiques du Comité de gestion, et a garanti et produit des rapports financiers relatifs au décaissement rapide des fonds vers les ANUP. Les fonctions d'agent administratif ont été effectuées en conformité avec les délais définis pour les fonds fiduciaires des Nations Unies : tous les transferts ont été effectués entre trois et cinq jours ouvrables, à compter de la décision du Comité de gestion comme en témoignent les transactions datées et vérifiées dans ses fonctions. Le Bureau du MPTF fournit des données en temps réel sur le MPTF du Mouvement SUN sur le portail de son site Web.[6] Cependant, certains rapports relatifs à certains projets financés étaient manquants.

[6] http://mptf.undp.org/factsheet/fund/SUN00

6.7 Secrétariat du Mouvement SUN

Au cours de l'Évaluation globale indépendante :

> Le Secrétariat du Mouvement SUN a été salué pour son rôle effectif et efficace dans l'appui à la création du MPTF, notamment en aidant à l'élaboration des critères d'attribution, l'émission et l'examen des appels à proposition, et en faisant des recommandations au Comité de gestion, en coordonnant les rencontres du Comité de gestion et en rédigeant le rapport annuel et d'autres rapports. …. Un membre du Comité de gestion interrogé a déclaré que l'excellent soutien du Secrétariat a permis au Comité de gestion de « passer plus de temps à discuter des impacts stratégiques souhaités du Fonds » (Mokoro, 2015, annexe K, ¶43).

Les résultats de l'évaluation du MPTF de l'actuel Mouvement SUN appuient cette conclusion. Le Secrétariat du Mouvement SUN n'a retenu aucun frais d'administration pour son soutien technique au Comité de gestion. Cependant, le bon travail du Secrétariat du Mouvement SUN ne s'est pas réalisé sans coût d'opportunité. Pendant les temps de grandes activités dans les processus du MPTF du Mouvement SUN (par exemple, les examens des demandes, les rapports), le personnel du Secrétariat du Mouvement SUN a été détourné des autres activités essentielles et parfois le manque de temps l'a obligé à travailler sans répit pour assumer ses responsabilités. Cependant, le personnel du Secrétariat du Mouvement SUN sentait qu'il ne leur était pas possible de jouer pleinement leur rôle dans la vérification de la conformité des rapports avec les exigences. L'équipe d'évaluation a conservé une ferme conviction que, si le Secrétariat du Mouvement SUN continuait de jouer un tel rôle dans l'avenir, il ne pourrait et ne devrait pas le faire sans capacité supplémentaire.

6.8 Le Comité de gestion

Le Comité de gestion est considéré comme ayant pris des décisions efficaces d'allocation de fonds sous la forte direction du Coordonnateur du Mouvement SUN. La principale question qui s'est posée à la suite des entrevues menées par l'équipe d'évaluation était de savoir pourquoi plus de mesures n'étaient pas prises pour mobiliser des fonds supplémentaires afin d'en allouer davantage aux parties prenantes, comme initialement envisagé à la création du fonds. Tout en reconnaissant l'importante contribution du fonds dans la mobilisation de la Société civile, certains informateurs soutiennent qu'une occasion a été manquée, pour doter le Mouvement SUN d'un instrument stratégique pour aider à catalyser et à améliorer les politiques et les plans multi-acteurs.

6.9 Le Réseau des donateurs SUN

Suite à un financement du DFID en 2011 pour permettre aux OSC de développer onze propositions, le Réseau des donateurs SUN a fourni des commentaires sur les propositions en avril 2012. Le Réseau des donateurs SUN était un moyen utile pour la discussion sur le financement des ASC non financées à travers le MPTF du Mouvement SUN. Au-delà de ce soutien initial, le Réseau des donateurs SUN ne semble pas avoir joué un rôle majeur dans le cadre du MPTF du Mouvement SUN. Le message principal de la

plupart des donateurs est que les efforts d'accès aux fonds devraient être entrepris, en premier lieu, au niveau des pays. Cependant, la mesure dans laquelle les donateurs individuels ou le Réseau des donateurs SUN disposent de plans clairs pour accroître la disponibilité du financement de petites subventions pour les parties prenantes SUN à ce niveau n'est pas clairement définie. Il est également difficile de déterminer à quel point les réseaux des donateurs au niveau des pays informent le Réseau global des donateurs SUN des besoins de financement à petite échelle pour catalyser et soutenir les processus SUN. L'ASC de Tanzanie, PANITA, a relevé qu'une approche de financement local est trop ambitieuse : les fonds sont alloués assez tôt au niveau global, tandis que de nombreuses ASC sont peu expérimentées pour ce qui est d'assurer la liaison avec les donateurs. (Néanmoins, la Tanzanie elle-même a réussi à accéder au financement, principalement via IrishAid et n'a pas nécessité de fonds MPTF du Mouvement SUN.)

Les réseaux et les représentants des donateurs au niveau des pays sont considérés comme ayant un rôle clé dans la mobilisation des ressources et la promotion de l'alignement des parties prenantes. Cependant, dans de nombreux pays SUN, il n'existe toujours pas de représentant des donateurs. Dans d'autres, l'échange d'informations entre les ASC et les représentants de donateurs n'est pas régulier. Les quelques contacts observés impliquent les OSC individuelles et pas les représentants des ASC. Cet état des choses est imputable à la fois aux représentants des donateurs et de la Société civile.

6.10 Le Groupe principal SUN

Les Termes de référence 2012 du MPTF du Mouvement SUN stipulent que le Groupe principal du Mouvement SUN « définira l'orientation stratégique et la capitalisation du MPTF »(p7). Le procès-verbal de la première réunion du Comité de gestion rapporte qu'il devrait avoir des liens supplémentaires avec le Groupe principal : Il a été convenu de l'invitation du Président du Groupe principal du Mouvement SUN ou de son représentant à prendre part aux réunions Comité de gestion.

Toutefois, il semble que le MPTF du Mouvement SUN n'a pas véritablement été un sujet de débat au sein du Groupe principal, et que l'on en sait très peu sur ses activités parmi ses membres. Certains informateurs ont exprimé la crainte que le travail du MPTF ait été détaché des discussions stratégiques plus étendues au sein du Mouvement SUN. D'autres ont estimé que cela ne constituait en rien un problème, compte tenu de l'implication étroite du Coordonnateur et des membres du Secrétariat du Mouvement SUN.

7 Conception générale, mécanismes de gouvernance et d'administration

7.1 Le choix du Bureau du MPTF des Nations Unies comme agent administratif

Les personnes interrogées ont très peu douté de ce que la décision d'acheminer les fonds des donateurs par le Bureau du MPTF convenait au moment où elle a été prise. Les donateurs avaient fait des promesses de financement avant qu'un mécanisme ne soit identifié. Les fonds suisses et britanniques devaient être reçus rapidement, avant la fin de leurs exercices budgétaires, à défaut de quoi, ils seraient perdus. L'ancien Coordonnateur SUN entretenait de bons rapports avec le Bureau du MPTF, qui s'était rapidement déployé pour établir le MPTF du Mouvement SUN.

7.2 Documents de conception et d'orientation du MPTF du Mouvement SUN

Les objectifs, les méthodes de travail et les répartitions des responsabilités visés par le MPTF sont énoncés dans les documents énumérés ci-dessous.

Box 10 Documents d'orientation du MPTF du Mouvement SUN

Février 2012	Termes de référence du MPTF du Mouvement SUN
	Mécanisme administratif standard entre les donateurs et le Bureau du MPTF
	Mémorandum d'entente entre les organisations des Nations Unies participantes et le Programme des Nations unies pour le développement
Août 2012 :	Termes de référence et Règles de procédure du Comité de gestion du MPTF du Mouvement SUN (révisé en mai 2013)
	Théorie du changement du guichet II
	Cadre logique 2012 - 2015 du MPTF du Mouvement SUN
Novembre 2014	Note d'orientation complémentaire

Certaines parties prenantes ont noté que les Termes de référence et les Règles de procédure du Comité de gestion du MPTF du Mouvement SUN auraient dû fournir plus de clarté sur les rôles et les responsabilités de chaque acteur impliqué, en particulier par rapport aux échéances, aux processus, au suivi et aux rapports liés au transfert des fonds.

Des lignes directrices supplémentaires ont été formulées pour davantage éclairer les rôles et les responsabilités des ANUP, ainsi que du CSN global. Les parties prenantes ont apprécié la souplesse du Comité de gestion et des procédures du MPTF du Mouvement SUN dans l'adaptation aux besoins (par exemple une flexibilité de 15 % à travers les lignes budgétaires - non stipulée à l'origine dans les procédures, mais convenue par le Comité de gestion en décembre 2014). Cependant, certains informateurs estiment qu'ait

nécessaire de davantage clarifier les délais de transfert de fonds, les révisions budgétaires et d'autres processus, ainsi que de mieux orienter les exigences de *reporting*. Il a été suggéré que le Fonds a manqué de procédures opérationnelles normalisées, définissant les critères clairs de performance des ANUP et des autres parties prenantes.

7.3 Mobilisation et disponibilité des ressources

Le procès-verbal de la première réunion du Comité de gestion révèle que l'intention de lever des fonds supplémentaires était manifeste, y compris parmi les donateurs et des fondations privées. Le procès-verbal de la 5e réunion du Comité de gestion, tenue le 27 novembre 2013 rapporte :

> À la 6e réunion du Comité de gestion du MPTF du Mouvement SUN, au début de 2014, les fonds seront épuisés dans tous les guichets. Le Président et le Bureau du MPTF vont accélérer les mesures pour la mobilisation des ressources, en tenant le Comité de gestion du MPTF du Mouvement SUN constamment engagé. Le travail effectué par le CSN global devrait aider à alimenter une telle stratégie (SMS 2014)

Les procès-verbaux de la 6e réunion rapportent :

> Le Président a suggéré que les discussions pour un nouvel approvisionnement du MPTF aient lieu au début de 2015 une fois les résultats de l'évaluation (globale indépendante) du Mouvement SUN clairement définis.... Le Comité de gestion convient de ne ménager aucun effort pour l'avenir et l'approvisionnement du MPTF du Mouvement SUN, dans le contexte élargi de l'évaluation du Mouvement SUN. (SMS 2014).

Toutefois, selon les procès-verbaux du Comité de gestion, aucune autre discussion relative à la mobilisation des ressources n'a eu lieu. Il semble que, de manière informelle, les membres du Comité de gestion aient décidé d'attendre les résultats de l'évaluation du MPTF du Mouvement SUN et l'élaboration de la Stratégie et de la Feuille de route 2016 - 2020 du Mouvement SUN.

7.4 Guichets de financement et allocations

Près de 90 % des fonds décaissés ont été alloués au titre du guichet II pour soutenir la participation de la Société civile dans les processus SUN. Les domaines de changement, les résultats et les produits du guichet I, tels que décrits dans le Cadre logique du MPTF, suggèrent que les principaux destinataires de ce guichet sont les gouvernements nationaux. Les produits suggèrent des activités telles que la cartographie des besoins et des capacités actuels, la mise en place de plateformes multi-acteurs, le développement de plans chiffrés et le renforcement des capacités nationales de mise en œuvre et de suivi. Cependant, seulement 10 % des fonds décaissés ont été alloués à ces activités (Itinéraires d'apprentissage et Suivi du budget). Les Termes de référence du MPTF du Mouvement SUN stipulent que les activités qui pourraient être soutenues par le guichet III comprennent la mobilisation des ressources et les stratégies de transfert, les communications, la validation d'indicateurs de progrès et une évaluation indépendante du Mouvement. Moins de 1 % des fonds décaissés ont été alloués au titre du guichet III.

L'Évaluation globale indépendante SUN a été financée séparément par la Fondation Gates.

Comme indiqué plus haut, il y a une satisfaction d'ensemble sur la façon dont les fonds ont été alloués. Cependant, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture a déclaré que, en tenant compte des coûts de transaction pour l'administration d'un grand nombre de petites subventions, les fonds auraient pu / pourraient être « mieux utilisés pour le développement des capacités, peut-être par une approche de formation de formateurs pour atteindre autant les acteurs étatiques que non étatiques engagés à fournir une variété de services liés à la politique et à la programmation de la nutrition ».

Alors que la majorité des parties prenantes SUN peut ne pas être d'accord que cela aurait été une meilleure utilisation des fonds, plusieurs ont suggéré une approche plus stratégique, impulsée par la demande, pour identifier les besoins à travers l'éventail de parties prenantes SUN au niveau des pays. Plus de discussions auraient pu être menées au sein des plateformes multi-acteurs SUN au sujet des besoins prioritaires de financement de petites subventions pour appuyer la réalisation des objectifs stratégiques SUN.

7.5 Appels à propositions

Lors du Rassemblement global du Mouvement SUN en octobre 2015 à Milan, puis de nouveau en El Salvador, il était évident, à partir des entrevues effectuées dans le cadre de l'évaluation, que certains gouvernements et OSC ne furent pas informés de la disponibilité des subventions du MPTF du Mouvement SUN. Les informateurs ont estimé que la période de temps disponible pour les demandes de subvention en réponse à l'appel à propositions d'octobre 2013 était très courte, moins d'un mois. Ils ont établi qu'accorder plus de temps pour consulter les membres et soigneusement planifier une proposition aurait amélioré la qualité des propositions.

7.6 Processus de sélection des projets à financer

Le Secrétariat du Mouvement SUN et les secrétariats du Réseau de la Société civile ont trouvé le processus d'examen des demandes très prenant en temps et ont également trouvé difficile d'allouer les capacités requises étant donné le temps déjà insuffisant pour les autres demandes. Certaines des personnes interrogées ont estimé que les conditions de financement auraient pu être utilisées pour promouvoir l'amélioration de la qualité du projet, par exemple, des plans clairs pour documenter les impacts et les réalisations, des preuves scientifiques de collecte de fonds à long terme et une stratégie de développement durable en cours d'élaboration et de mise en œuvre, l'exigence des échanges d'apprentissage mutuel, y compris la participation annuelle au Rassemblement global du Mouvement SUN chaque année et la participation à un ou deux événements régionaux par an, et la production de données probantes sur l'établissement de relations avec les parties prenantes clés.

7.7 Mécanisme de transfert des fonds

Au cours de la 7e réunion du Comité de gestion, le 7 juillet 2014, le Président avait noté que :

> ...lors de l'établissement initial du MPTF du Mouvement SUN, il est probable que le Comité de gestion ait sous-estimé la complexité de la mise en place des systèmes requis pour les transferts rapides et harmonieux qui sont conformes aux règles et procédures internes de chaque ANUP. Au départ, l'on avait espéré que ces transferts se produisent en deux semaines, mais en fait ils prennent près de six mois. (Réf)

Le Bureau du MPTF a notifié l'équipe d'évaluation que le long processus de transferts des fonds des agences de l'ONU aux ONG n'est pas l'apanage des agences de l'ONU travaillant dans le MPTF du Mouvement SUN. Les Fonds humanitaires communs des Nations Unies (CHF) ont fait face à des défis similaires - les transferts de fonds aux ONG prenant jusqu'à 50 jours dans les contextes humanitaires. Le Groupe consultatif des Fonds humanitaires communs des Nations Unies a recommandé que les ANUP établissent des critères, par exemple quatre semaines entre la décision d'allocation de financement et la réception des fonds par les partenaires d'exécution. Les Fonds humanitaires communs des Nations Unies travaillent sur un nouveau calendrier de transfert de fonds de dix jours ouvrables entre l'agent général (pas l'agent administratif) du Fonds (PNUD) et les ONG.

7.8 Flux d'information et communications

Les personnes interrogées du CSN et des ANUP ont convenu que la communication entre elles n'a pas été aussi bonne qu'elle aurait dû l'être. Les ASC, à travers les partenaires d'exécution, ont l'obligation contractuelle de rapporter les progrès des ANUP et les ANUP à leur tour doivent rendre compte au Bureau du MPTF et au Comité de gestion. Le CSN a également un rôle à jouer dans le suivi des progrès des ASC, l'identification des besoins de soutien et la fourniture d'un appui technique. Cependant, les ANUP ne mettaient pas systématiquement le Secrétariat du CSN en copie de toutes les communications. Cela n'a pas facilité la tâche au CSN dans son rôle comme il aurait dû. Aucun paramètre n'était clairement établi en ce qui concerne la communication entre le CSN et les ANUP. Comme mentionné ci-dessus, les commentaires des ANUP sur les rapports des partenaires d'exécution ont également été très peu documentés. Le niveau d'absorption du budget est également difficile à établir à partir des rapports. Le portail des données sur les dépenses apparaît en réalité pour représenter le financement transféré du MPTF du Mouvement SUN à l'ANUP, et non les dépenses de l'ASC qui pourraient bien être moindres.

7.9 Suivi et reporting

Le Comité de gestion examinait régulièrement les décaissements de subventions et les défis des décaissements de fonds. Les progrès réalisés dans la mise en œuvre ont été examinés dans les rapports annuels d'avancement (Comité de gestion du MPTF 2012, 2013 et 2014) sur la base des examens des rapports individuels d'avancement de projet.

Les exigences de production de rapport (à savoir les rapports trimestriels) ont été considérés comme onéreuses par de nombreux bénéficiaires et d'autres parties prenantes, étant donné la taille des subventions. Les modèles de proposition et de reporting du MPTF du Mouvement SUN ne favorisent pas une analyse très explicite des réalisations, de l'apprentissage et des défis de chaque projet par rapport à la Théorie du changement diffusée du guichet II du MPTF du Mouvement SUN. Par conséquent, de l'avis de certains informateurs, l'apprentissage partagé est compromis. Certaines parties prenantes des OSC ont fait valoir que les types de produits et les activités de la section du Guichet II du Cadre logique du MPTF du Mouvement SUN sont trop restrictifs et il est nécessaire de se concentrer davantage sur les résultats en termes de changement social. L'approche de Cartographie des résultats, utilisée dans l'ensemble du Cadre de suivi et évaluation du Mouvement, est considérée comme une approche utile au suivi des progrès des ASC.

D'après les observations de l'équipe d'évaluation, la qualité et l'utilité des rapports trimestriels et annuels sont limitées par : le manque de clarté de l'ensemble des activités planifiées par rapport aux activités réelles, les coûts des ASC et la contribution du fonds du MPTF du Mouvement SUN à cette plus grande image ; l'analyse incohérente des contraintes rencontrées, en particulier de celles qui sont internes à la Société civile ; le manque de prospective dans la présentation des activités, les lacunes en matière de chiffrage et de ressources. En bref, les rapports de projets semblent avoir une valeur limitée pour l'apprentissage. Ceci se justifie en dépit de toutes les données disponibles sur le site Web SUN et de la bonne présentation des informations sur le portail du Bureau du MPTF. Si ces informations étaient combinées aux données plus ventilées des rapports d'activités des partenaires d'exécution / ANUP, conformes au Cadre logique, avec des références croisées aux produits réels, alors toutes les parties prenantes auraient une bien meilleure compréhension des enjeux des ASC dans chaque pays.

8 Besoins et options de financement futurs.

Dans cette section, nous présentons nos résultats en relation avec les questions suivantes :

- Quelles composantes de la Stratégie du Mouvement SUN 2016 - 2020 pourraient avoir besoin de l'appui par un fonds catalytique de dernier recours ? Quelles sont les opportunités et les contraintes auxquelles ces composantes font face dans l'accès aux fonds provenant d'autres sources ? (8.1)
- Quelles sont les options pour répondre à ces besoins de financement de niveau global ? (8.2)
- Quelles sont les options pour les mécanismes de financement commun ? (8.3)

8.1 Besoins, opportunités et défis de financement futurs

Comme demandé dans les Termes de référence de l'évaluation, l'équipe d'évaluation a identifié « les domaines qui nécessitent un soutien financier pour contribuer aux objectifs du Mouvement SUN (2016 - 2020) » et examiné les « besoins futurs pour un fonds catalytique de dernier recours, pour soutenir les plateformes multi-acteurs nationales au cours de la prochaine phase du Mouvement SUN ». Notre examen de la stratégie a mis en évidence les besoins de financement généraux énumérés dans l'encadré ci-dessous. Après avoir identifié ces besoins, nous avons ensuite mené des consultations avec les informateurs clés pour solliciter leurs points de vue sur les activités qui pourraient être mieux financées au niveau global, à partir d'un fonds commun global.

Box 11 Besoins de financement généraux du Mouvement SUN

Niveau des pays

- Programmes spécifiques et contribuant à la nutrition
- Réseaux nationaux (donateurs, Nations Unies, Société civile et Secteur privé)
- Renforcement des compétences nationales (y compris le renforcement des plates-formes de coordination multisectorielles et multi-acteurs, l'élaboration de plans chiffrés, de cadres communs de résultats et de suivi ; le renforcement des capacités de mise en œuvre décentralisée, le plaidoyer et la mobilisation, etc.)

Niveau global

- Secrétariat du Mouvement SUN (y compris les coûts associés au Groupe principal, Comité exécutif, Rassemblement global etc.)
- Réseaux SUN globaux (pays, donateurs, Nations Unies, Société civile et Secteur privé)
- Communautés de pratique pour accompagner les pays dans le renforcement de leurs capacités

Le financement de la mise en œuvre des programmes et des coûts de fonctionnement des structures gouvernementales nationales tombe clairement en dehors du cadre d'un fonds commun, alors que les donateurs ont indiqué sans ambiguïté « que l'on observe peu d'engouement au sein des principaux organismes donateurs pour tout nouveau fonds global » (Results UK 2014:11) Les besoins de financement du Réseau des Nations Unies pour le SUN et du Réseau des donateurs SUN aux niveaux global et national n'ont également pas été examinés parce que l'avis général est qu'ils devraient être autofinancés. Le Secrétariat du Mouvement SUN pense que l'approche d'acheminement de son financement à travers un MPTF du Mouvement SUN ne présente aucune valeur ajoutée. « Le système actuel selon lequel les donateurs fournissent des fonds par le biais d'une agence de l'ONU fonctionne bien (Source : Chef du SMS).

Par conséquent, l'équipe a concentré notre analyse sur les types d'activités et les coûts au sein du Mouvement SUN, qui suivent, comme étant des activités pouvant bénéficier d'un fonds commun global :

- Les ASC nationales et le CSN global
- Les réseaux nationaux du Secteur privé SUN (SBN) et le Réseau global du Secteur

privé SUN

- Le renforcement des compétences nationales

Les besoins en ressources des réseaux SUN et du Secrétariat du Mouvement SUN sont estimés dans le cadre du processus d'élaboration de la Feuille de route. La première version, qui sera disponible d'ici mars 2016, fournira des dispositions détaillées pour 2016 - 2017 et les grandes intentions pour 2018 - 2020. Elle sera révisée au début de 2017. Cette évaluation peut donc contribuer à éclairer le processus de la Feuille de route en cours.

8.1.1 ASC et Réseau global de la Société civile

En consultation avec les ASC et le Secrétariat global du CSN, l'équipe d'évaluation a estimé les besoins de financement des ASC et du CSN pour 2016 - 2020, la proportion de fonds auxquels les membres du CSN espèrent avoir accès au niveau national et régional, et l'estimation des fonds qui devront être accessibles au niveau global (voir tableau 3). Le tableau ne comprend pas une estimation des besoins de la Société civile pour des programmes spécifiques et contribuant à la nutrition qui doivent être examinés séparément.

Table 2 Total des besoins de financement des ASC, 2016 - 2020

	ASC établies	Nouvelles ASC à l'horizon 2016	Nouvelles ASC à l'horizon 2018	Totale Besoin de financement 2016 - 2020
Nombre d'ASC	34	10	12	
Coûts de base / an	75 000[7]	50 000	50 000	
Coûts des activités / an	150 000	100 000	100 000	
Budget total / an	225 000	150 000	150 000	
Nombre d'années	5	4,5	3	
Total 2016 - 2020	**38 250 000**	**6 750 000**	**5 400 000**	**50 400 000**
% moyen des fonds pour les prorogations sans coût du MPTF (18 ASC, 2016 uniquement)	5 %			
% moyen devant être disponible au niveau national et régional	40 %	30%	20%	
Montant devant être disponible à	17 212 500	2 025 000	1 080 000	20 317 500

[7] Les coûts de base sont plus élevés pour les ASC établies que pour les nouvelles parce que les coûts de facilitation et de coordination (Secrétariat) ont tendance à croître avec la charge de travail accrue, particulièrement associée à une plus grande adhésion et à la décentralisation aux niveaux sous-nationaux.

partir d'autres sources				
Montant demandé à l'échelle globale	**21 037 500**	**4 725 000**	**4 320 000**	**30 082 500**

Le CSN global a indiqué que les fonds sont nécessaires du niveau global non seulement pour catalyser les nouvelles ASC, mais également pour soutenir les coûts de fonctionnement des ASC établies. Les ASC prennent un engagement fort pour accéder en moyenne à 40 % de leurs besoins en ressources aux niveaux régional et national et à travers les contributions des membres. Cependant, l'on estime qu'il sera nécessaire de mettre environ six millions de dollars US par année à disposition, depuis le niveau global.

Le CSN global estime à environ 1,3 million de dollars US par an, les besoins de financement du secrétariat du CSN (les activités non comprises). Ces frais sont destinés à six employés à temps plein (coordinateur ; soutien aux pays ; itinéraires d'apprentissage ; communications ; suivi ; apprentissage et évaluation, et administration). Les coordinateurs proposés au niveau régional pour lesquels le financement peut ne pas passer à travers le CSN global ne sont pas inclus. D'autres frais importants sont ceux destinés à l'interprétation et la traduction, le développement d'un site web, les voyages du Secrétariat, les consultations d'assistance technique et les fonds de soutien aux représentants des ASC dans leur participation au Rassemblement global du Mouvement SUN et autres réunions globales. Save the Children, en tant qu'ONG hôte pour le Secrétariat, à un taux cible de recouvrement de coûts indirects de 15 %.

Lors de l'examen des besoins de financement du CSN global, l'équipe d'évaluation a identifié les questions clés suivantes : dans quelle mesure les activités devraient-elles être effectuées par les membres du CSN plutôt que par le personnel du Secrétariat et dans quelle mesure le financement des activités devrait-il être directement accessible aux membres plutôt que de passer par le CSN ? Si l'accent est mis sur les activités principalement entreprises par les membres, alignées sur une stratégie commune et leur accès direct aux fonds, alors il est possible que les besoins de financement du CSN global soient de moindre envergure. Toutefois, cela ne représenterait pas une économie importante pour les donateurs. Même si certains membres du CSN augmentent leurs engagements en nature et leurs engagements financiers, les activités décrites dans la stratégie et budget du CSN nécessiteraient encore un financement des donateurs.

L'équipe d'évaluation a entrepris une analyse des autres sources de financement pour les ASC sous financement MPTF du Mouvement SUN ou non, afin d'évaluer la probabilité d'accès aux fonds par les ASC aux niveaux régional et national (voir Annexe 10). Les sources potentielles de financement des ASC comprennent :

- les contributions et les subventions des membres ;

- le financement bilatéral des donateurs gouvernementaux et des institutions philanthropiques (y compris l'intégration des coûts de base des ASC dans les demandes de financement de programme) ;
- l'appui budgétaire ;
- les fonds communs nationaux ;
- les consultations ;

Des sources révèlent que certaines OING disposant de quantités importantes de financement sans restriction pourraient apporter de plus grandes contributions financières pour soutenir au moins une partie des coûts de base des ASC et du CSN global. Cela impliquerait probablement la réaffectation des ressources existantes, nécessitant des prises de décision par la haute direction, mais cela représenterait un engagement et un alignement organisationnels plus forts pour le renforcement de la nutrition. Les OING mieux dotées en ressources reconnaissent fortement qu'elles ont besoin de continuellement apporter leurs contributions financières pour les frais de fonctionnement des ASC et du CSN global.

Nos enquêtes révèlent que les ASC font des efforts concertés, avec le soutien du CSN, pour accéder à des fonds provenant de diverses sources, comme illustré par la mise en place d'un Groupe de travail du CSN sur la stratégie et la durabilité (SSTF). Cependant, la plupart des représentants des donateurs approchés admettent qu'il est peu probable que plusieurs ASC soient en mesure de lever tous les fonds dont elles ont besoin au cours des six prochaines années au niveau national ou régional.

8.1.2 Réseau national du Secteur privé SUN et Réseau global du Secteur privé SUN

Au début de 2015, le Réseau du Secteur privé du Mouvement SUN a rédigé une proposition de financement avec l'objectif de favoriser le soutien aux pays SUN pour combler les lacunes dans les plans nationaux concernant le rôle du Secteur privé. Le Réseau du Secteur privé du Mouvement SUN a décidé d'annuler la proposition, en partie à cause des exigences onéreuses sur les bénéficiaires.

Au niveau des pays, les frais pour un coordinateur national font l'objet d'un financement prioritaire avec un petit budget d'activité (total moyen par pays =150 000 dollars US par an). Le développement d'une stratégie nationale de collecte de fonds fait partie des Termes de référence des coordinateurs.

Le financement actuel pour le secrétariat global du Réseau du Secteur privé du Mouvement SUN arrive à terme en fin décembre 2016. Le Secrétariat se propose de conduire les échanges avec le Réseau des donateurs SUN et avec les donateurs individuels concernant un financement supplémentaire. Le coordinateur du Réseau global du Secteur privé du Mouvement SUN prévoit l'augmentation de la capacité du secrétariat global, à mesure de l'augmentation du nombre de pays ayant un réseau du Secteur privé du Mouvement SUN. Pour tous les dix pays, un point focal sera nécessaire au niveau global ou régional, aux fins de soutien.

Le secrétariat global du Réseau du Secteur privé du Mouvement SUN estime qu'il devrait être possible de trouver un financement bilatéral pour les priorités du Réseau du Secteur privé SUN dans quelques pays prioritaires. Aucune estimation n'a été fournie à l'équipe d'évaluation, relative à la proportion moyenne des fonds nécessaires que le Réseau du secteur privé du Mouvement SUN vise à mobiliser auprès membres, aux niveaux global et national. Les personnes interrogées, y compris les donateurs, soutenaient fermement que le Réseau global et les réseaux nationaux du Secteur privé du Mouvement SUN devraient s'autofinancer. Cependant, d'autres ont fait valoir qu'il est difficile, du moins au début, de persuader les membres du réseau (ou membres potentiels) de contribuer au coût du réseau parce qu'ils n'en perçoivent pas véritablement la valeur ajoutée. Le secrétariat global du Réseau du Secteur privé du Mouvement SUN soutien que le financement au niveau global permettra de soutenir, sur les cinq prochaines années, aussi bien le Réseau global que les réseaux nationaux du Secteur.

Le rôle du Secteur privé en matière de nutrition et sa participation aux plates-formes nationales multi-acteurs et aux processus SUN est une question de controverse majeure. Une préoccupation qui semble avoir un large soutien est la nécessité de mettre un accent considérable sur la participation des petites et moyennes entreprises locales à l'élaboration et la mise en œuvre des politiques nationales, ainsi qu'aux discussions régionales et internationales.

Il a été proposé que des fonds catalytiques soient mis à la disposition d'un petit nombre de réseaux du Secteur privé national, dans le but de soutenir les petites et moyennes entreprises nationales / locales dans leur participation aux plates-formes multi-acteurs nationales. La mise en place d'un petit nombre de réseaux du Secteur privé effectifs, avec la forte participation et le leadership des entreprises locales, pourrait servir d'exemples pour la mobilisation de fonds à long terme au sein des réseaux du Secteur privé national et des donateurs bilatéraux, le cas échéant.

8.1.3 Renforcement des compétences au niveau des pays

La Stratégie du Mouvement SUN 2016 - 2020 met en évidence quatre domaines dans lesquels il est nécessaire de renforcer les compétences nationales pour que les objectifs stratégiques soient atteints (encadré 12).

Box 12 Domaines dans lesquels il est nécessaire de renforcer les compétences nationales

1) Élaboration, planification, mise en œuvre et suivi des politiques : cycle de gestion de la politique ;

2) Plaidoyer et mobilisation encourageant les décideurs à prendre des engagements pour améliorer la nutrition, agir en ligne avec ces engagements et veiller à ce qu'ils soient réalisés ;

3) Coordination de l'action pertinente à travers les secteurs, entre les parties prenantes et entre les niveaux de gouvernement ; et

4) Assurance que le Mouvement offre une valeur maximale à ceux qui s'engagent en son sein.

Source : Stratégie 2016 - 2020 du Mouvement SUN (p 19)

L'équipe d'évaluation a discuté des options de mobilisation de ressources pour répondre à ces besoins auprès des représentants des gouvernements nationaux, des donateurs et d'autres parties prenantes clés. Au cours des discussions, les informateurs ont particulièrement insisté sur la nécessité d'améliorer le fonctionnement des plates-formes multi-acteurs nationales. Dans de nombreux pays, elles sont considérées comme ne fonctionnant pas aussi bien que prévu, souvent en raison des capacités limitées des équipes nationales de coordination ou des secrétariats. Il est parfois question d'autorité (à savoir quelle entité est responsable de la coordination multisectorielle du gouvernement), mais également de capacité organisationnelle et de disponibilité des ressources.

Le consensus était de prime abord que les gouvernements nationaux assumaient la responsabilité d'aborder le renforcement des capacités nationales et de couvrir les coûts associés. Certains des coûts pourraient être acheminés à travers les réseaux globaux SUN en termes d'assistance technique au niveau global. Pour cela il faudrait que les réseaux globaux identifient leurs contributions à la Stratégie du Mouvement SUN, qu'ils élaborent des budgets et mobilisent des ressources en conséquence. D'autres sources de soutien technique comprennent l'assistance technique pour la nutrition (TAN) soutenue par le DFID[8] et SPRING, financé par l'USAID[9]. Cependant, les informateurs ont suggéré qu'il pourrait être nécessaire de mettre à disposition, un fonds catalytique de dernier recours à partir d'un fonds commun global

8.2 Options alternatives pour répondre aux besoins de financement au niveau global

La demande d'un financement de dernier recours au niveau global pour soutenir certains éléments dans la Stratégie du Mouvement SUN se fait réelle. Toutefois, cela ne signifie pas nécessairement qu'un fonds commun global est la meilleure façon d'acheminer ces fonds.

[8] auparavant connu comme MQSUN. Consulter https://devtracker.dfid.gov.uk/projects/GB-1-204954

[9] https://www.spring-nutrition.org/about-us

Avant d'évaluer les avantages et les inconvénients d'un fonds commun, nous avons exploré les options de financement direct des donateurs en faveur et à travers les structures SUN existantes.

8.2.1 Financement direct des réseaux globaux de la Société civile et du Secteur privé par les donateurs

Les donateurs pourraient fournir des fonds directement à l'organisme d'accueil des réseaux globaux de la Société civile et du Secteur privé (en reconnaissant qu'aucun n'est actuellement une entité juridique), ce qui est l'option préférée du Secrétariat du Mouvement SUN. Les réseaux ont la possibilité de signer des lettres de motivation avec les donateurs pour un financement pluriannuel.

Avantages : Possibilité de porter les coûts administratifs en dessous de 8 % par rapport au niveau actuel du MPTF du Mouvement SUN, (à savoir 1 % par le Bureau du MPTF et 7 % par les ANUP).

Inconvénients : En présence de plus d'un donateur, les comités de pilotage et les secrétariats peuvent passer beaucoup de temps à mobiliser des ressources et au reporting, réduisant ainsi le temps dédié à leurs activités de base, à savoir l'appui technique aux réseaux nationaux et s'engager dans les processus globaux SUN.

8.2.2 Financement des réseaux nationaux d'alliances de la Société civile SUN et du Secteur privé SUN à travers leurs réseaux globaux

Dans cette option, les décisions concernant l'affectation des fonds aux réseaux nationaux seraient prises par les comités de pilotage des réseaux globaux. Il existe un précédent à cette approche dans le Partenariat mondial pour l'éducation, dans lequel la Campagne mondiale pour l'éducation (un CSN autonome) administre le Fonds de la Société civile pour l'éducation (CSEF) - voir encadré 13.

Box 13 Un exemple de fonds commun global pour soutenir les alliances nationales de la Société civile, géré par le Réseau global de la Société civile

Le Fonds de la Société civile pour l'éducation (CSEF) est financé par le Partenariat mondial pour l'éducation pour soutenir l'engagement de la Société civile dans les politiques, la planification, la budgétisation et le suivi du secteur de l'éducation. Géré par la Campagne mondiale pour l'éducation, en étroite collaboration avec les ONG partenaires régionales, le Fonds de la Société civile pour l'éducation soutient des coalitions nationales de la Société civile axées sur l'éducation dans les pays en développement. Le programme du Fonds de la Société civile pour l'éducation vise à construire un engagement plus fort et plus effectif de la Société civile dans les processus du secteur de l'éducation, et à assurer à travers cela une meilleure progression vers les objectifs de l'éducation. Le Fonds de la Société civile pour l'éducation accorde des subventions aux coalitions nationales de la Société civile pour soutenir leurs activités de plaidoyer, renforcer leur capacité de renforcement de la planification, de mise en œuvre et les répercussions, promouvoir l'apprentissage mutuel entre les pays et la mise en réseau. Le programme du Fonds de la Société civile pour l'éducation est actuellement financé par une allocation de 29 millions de dollars US du Fonds du Partenariat mondial pour l'éducation pour 2016 - 2018, qui soutiendra 62 coalitions ou réseaux nationaux à travers le monde. Pour la période 2013 - 2014, le Fonds de la Société civile pour l'éducation a reçu 14,5 millions de dollars US, sous la supervision de l'UNESCO.

Source : Site Web du GPE : http://www.globalpartnership.org/civil-society-education-fund

Avantages : Les décisions relatives à l'affectation des fonds seraient prises par les OSC et les entreprises elles-mêmes, pour leurs réseaux respectifs, ce qui minimisera les risques d'ingérence politique. Les réseaux globaux devraient avoir la meilleure connaissance des besoins de financement au niveau des pays et être bien positionnés pour assurer une répartition équitable des fonds.

Inconvénients : Tandis que le GCE est une entité juridique établie, les réseaux de la Société civile SUN et du Secteur privé ne le sont pas. Il est peu probable qu'une OING ou société soit prête à administrer un fonds pour les réseaux nationaux, avec une valeur de plus de 6 millions de dollars US par an, dans le cas des alliances de la Société civile. Il pourrait exister des tensions entre le Comité directeur et des réseaux nationaux. Les comités de pilotage et les secrétariats nationaux devront accorder un temps considérable à la gestion et l'administration du fonds, réduisant ainsi le temps dédié à leur activité principale.

8.2.3 Financement catalytique pour renforcer les compétences des gouvernements nationaux

Les principaux bénéficiaires des fonds à cet effet seraient les gouvernements nationaux, en particulier les points focaux nationaux de nutrition. Comme relevé, seuls les fonds

catalytiques seront disponibles, en supposant que les gouvernements, éventuellement appuyés par des financements nationaux, prennent des responsabilités à long terme.

Une approche similaire pourrait être adoptée pour acheminer les fonds comme avec les réseaux de la Société civile et du Secteur privé, à savoir, les donateurs fournissent les fonds par le biais d'une agence de l'ONU, les allocations faisant l'objet de décision du Comité exécutif du Mouvement SUN ou d'un sous-comité créé à cet effet. Les avantages et les inconvénients sont similaires, pour ce qui est du financement des réseaux nationaux à travers les réseaux globaux.

8.2.4 Un fonds commun global

Les informateurs présentent le fonds commun avec les avantages et inconvénients suivants par rapport aux autres mécanismes de financement :

Avantages :

- Renforcement de la coordination et de l'alignement entre les donateurs. Possibilité pour les donateurs de mettre en commun les risques.
- Économies d'échelle et réduction des coûts d'administration (en comparaison aux fonds acheminés par des voies différentes, chacun avec ses propres capacités d'administration)
- Réductions du temps consacré par les bénéficiaires à la mobilisation des fonds, la signature d'accords avec, et le reporting à plusieurs donateurs.
- Idéalement, les fonds sont non affectés. Toutefois, les donateurs ont encore la possibilité d'allouer des fonds, si nécessaire, ou des allocations peuvent être attribuées à des donateurs spécifiques.
- Exigences de *reporting* aligné aux différents donateurs

Inconvénients :

- Augmentation de la bureaucratie et, par conséquent, des frais d'administration.
- Perte de visibilité des répercussions des donateurs spécifiques.
- Craintes de l'insuffisance du financement
- Le comité de gestion est plus éloigné des activités financées que les réseaux globaux et donc, moins bien placé pour évaluer les besoins de financement.

8.3 Options pour les mécanismes de financement commun

Selon la plupart des informateurs, une continuation du MPTF actuel du Mouvement SUN sans réformes n'est pas une option. Si le Mouvement SUN devait continuer à travailler à travers le Bureau du MPTF, des réformes importantes seraient nécessaires. Au moins un donateur potentiel a déclaré à l'équipe d'évaluation qu'ils envisageaient d'approvisionner un fonds commun du Mouvement SUN, mais pas dans les dispositions actuelles.

Par conséquent, l'équipe d'évaluation a évalué les avantages et les inconvénients des options suivantes, pour l'accueil d'un fonds commun par le Mouvement SUN :

- MPTF actuel avec des réformes
- Accueil par une autre agence des Nations Unies
- Accueil par une entité en dehors du système des Nations Unies

8.3.1 MPTF actuel avec des réformes

Dans cette option, le Bureau du MPTF continue de jouer le rôle d'agent administratif, recevant des fonds des donateurs, assurant leur décaissement et assumant la responsabilité de leur utilisation, conformément aux décisions prises par le Comité de gestion. Le Secrétariat du Mouvement SUN continuera de jouer le rôle de secrétariat technique du Fonds.

Des réformes importantes permettront de remédier aux faiblesses du système actuel et de garantir une utilisation plus efficace et efficiente des fonds. Les options de réforme qui ont été proposées au cours de l'évaluation sont présentées dans l'encadré 14.

Box 14 Options de réforme de l'actuel MPTF du Mouvement SUN

Améliorer la mobilisation des ressources : Le Comité de gestion est proactif en encourageant les donateurs supplémentaires et en assurant une capitalisation adéquate des fonds. Les donateurs fournissent des fonds non affectés.

Élargir la participation au Comité de gestion : Cela pourrait aider à garantir que l'ensemble des parties prenantes SUN sont impliquées dans la définition des priorités, ont la possibilité de demander des fonds et puissent jouer un rôle dans la redevabilité mutuelle.

Élaborer des procédures opérationnelles normalisées : Le Comité de gestion définit des délais pour la finalisation des accords de financement, le transfert de fonds, les révisions des traitements, etc. Un mécanisme en ligne, accessible au public pourrait être mis en place, dans lequel les délais pour tous les processus sont enregistrés pour promouvoir la pression et la transparence par les pairs.

Uniquement une agence des Nations Unies joue les rôles d'ANUP : acheminer les fonds et suivre la mise en œuvre. Les ANUP sont très peu enthousiastes pour continuer à jouer ce rôle, en particulier en étant le canal pour les fonds. Cette approche est perçue comme une distraction par rapport à l'activité principale, ce d'autant que les frais d'administration ne couvrent pas les coûts des travaux.

Le Bureau du MPTF signe des accords directement avec les partenaires d'exécution : Le Bureau du MPTF administre actuellement des MPTF qui fournissent des fonds directement aux gouvernements et à certaines institutions non-onusiennes, par exemple l'Initiative pour les forêts d'Afrique centrale (CAFI). Le Bureau du MPTF étudie les possibilités de fournir des subventions directement aux OSC, y compris la réalisation des travaux juridiques pour identifier les garanties. Les conclusions sont attendues en juin 2016. Cependant, l'utilisation abusive des fonds dans d'autres MPTF reste préoccupante.

Le Secrétariat du Mouvement SUN dispose de ressources supplémentaires : Les ressources seraient adéquates pour garantir que le Secrétariat du Mouvement SUN dispose des capacités lui permettant de jouer le rôle de secrétariat technique du MPTF sans coûts de transaction.

Améliorer les exigences de suivi et de reporting : Il est nécessaire de réduire le nombre et le volume des rapports de progrès, en les rendant plus concis, au lieu d'y inclure les objectifs, activités et budgets prévus. L'utilisation des fonds du MPTF doit être signalée dans le contexte des activités et des budgets plus étendus.

Promouvoir l'amélioration de la conception de projet : Fournir aux candidats des lignes directrices sur les objectifs et les plans de projet SMART ; évaluer les mécanismes de gouvernance des projets afin de s'assurer qu'ils favorisent une large participation ; faire du financement futur dépendant des collectes de fonds à plus long terme, un objectif précis avec une stratégie associée.

La plupart de ces réformes sont applicables, quelle que soit l'entité qui exécute le rôle d'agent administratif et pourrait s'appliquer aux options ci-dessous. La question clé est de savoir s'il est nécessaire d'acheminer les fonds à travers une agence des Nations Unies ou s'il est faisable et souhaitable pour le Bureau du MPTF de les mettre directement à la disposition des partenaires d'exécution.

Une ANUP

L'intérêt de jouer le rôle d'ANUP peut dépendre de la taille et de la portée du fonds, par exemple le Fonds alloue plus de dix millions de dollars US par an à un plus large éventail de parties prenantes du Mouvement SUN, dans un grand nombre de pays SUN, afin d'atteindre les Objectifs stratégiques du Mouvement SUN. L'intérêt peut être encore plus grand si davantage de fonds sont acheminés par une organisation et sont utilisés de façon plus stratégique.

Cependant, même si l'équipe d'évaluation a suggéré d'élargir la taille et la portée du fonds, l'intérêt demeurait des moindres. L'UNICEF a déclaré qu'elle continuera d'assurer son rôle, si c'était la seule et/ou la meilleure option. Seule l'UNOPS a manifesté l'intérêt réel de jouer son rôle d'ANUP sans relâche, déclarant avoir la capacité de le faire dans tous les pays SUN où les fonds ont été fournis. Certains ont estimé que le rôle d'ANUP conviendrait le mieux à une agence des Nations Unies qui n'a pas d'intérêt dans la politique et la programmation relative à la nutrition, identifiant l'UNOPS comme une option possible.

Il est intéressant de noter que dans le plus récent fonds fiduciaire multipartenaire du Bureau du MPTF (Fonds de transition post-conflit en Colombie), une ANUP prélèvera 3 % pour jouer le rôle.

Le Bureau du MPTF achemine les fonds directement vers partenaires d'exécution

Cette option a fait l'unanimité parmi plusieurs informateurs, y compris d'ANUP. Cependant, la question clé reste de savoir comment sera assurée la redevabilité programmatique et financière.

Le Bureau du MPTF estime que de nombreux donateurs gouvernementaux ne souhaitent pas abandonner la redevabilité aux OSC ou aux ASC. Les fondations privées semblent être plus flexibles sur cette question et prennent plus de risque par rapport aux subventions de petite taille

Une option pourrait être que les fonds continuent d'être administrés par les OING, même si les ASC sont enregistrées comme personnes morales. Cependant, une attention particulière devrait être accordée aux mécanismes de gouvernance des ASC comme souligné un peu plus loin dans le présent rapport.

8.3.2 Accueil par une autre agence des Nations Unies

Dans cette option, les décisions d'allocation et de suivi des fonds seront toujours prises par un Comité de gestion composé de parties prenantes SUN, mais une autre agence des Nations Unies jouera le rôle d'agent administratif, chargée de décaisser les fonds directement aux partenaires d'exécution. Le Secrétariat du Mouvement SUN continuera de fournir des services de secrétariat technique. Le Fonds du Mouvement SUN pourrait être intégré à un fonds pertinent existant, coordonné par une agence des Nations Unies.

L'équipe d'évaluation a discuté de cette option avec des représentants de l'OMS, la FAO, l'UNICEF, le PAM, le FIDA et l'UNOPS. Seule l'UNOPS a manifesté son intérêt. Les autres agences pensaient toutes que l'accueil d'un nouveau fonds les détournerait certainement de leur objectif principal, notamment soutenir les gouvernements nationaux dans l'élaboration des politiques, renforcer les programmes ou fournir une assistance directe. Certaines ont estimé qu'il serait difficile d'obtenir l'accord de leurs organes directeurs, compte tenu des préoccupations de certains États membres relatives au Mouvement SUN, au sujet de la participation du Secteur privé et de la limitation de l'adhésion.

La FAO a révélé que les donateurs se sont très peu manifestés pour ce qui est de fournir des ressources pour le fonds fiduciaire Action pour la nutrition[10], annoncé par la FAO lors de la Deuxième conférence internationale sur la nutrition (CIN 2) en novembre 2014. La FAO n'a pas estimé qu'activer les mécanismes de gouvernance de l'AFN, en l'absence d'engagements consistants, était économique.

L'UNICEF a indiqué que le mécanisme de financement UNITLIFE[11] nouvellement créé a pour but de soutenir les programmes de nutrition de plusieurs millions de dollars dans les pays SUN d'Afrique, en utilisant les fonds recueillis par le biais d'un micro-prélèvement sur les industries extractives. Il est peu probable que l'administration d'un grand nombre de petites subventions porte le moindre intérêt. Toutefois, un fonds de petites subventions du Mouvement SUN, visant à renforcer les compétences des parties prenantes SUN, et UNITLIFE pourraient être complémentaires, par exemple en renforçant les capacités des Organisations de la société civile dans la mise en œuvre des programmes financés par UNITLIFE.

En manifestant son intérêt à accueillir tout futur fonds du Mouvement SUN, l'UNOPS a mis en évidence son expérience dans l'accueil des fonds communs suivant les besoins des donateurs et d'autres partenaires. Il a été suggéré qu'une importante efficacité opérationnelle est garantie si une même organisation devait s'occuper de l'accueil, de la gestion, de la supervision et du soutien opérationnel d'un fonds. Un aperçu détaillé des services d'accueil, de gestion, de suivi et de soutien opérationnel d'un fonds par l'UNOPS est présenté à l'annexe 11.

8.3.3 Accueil par une entité en dehors du système des Nations Unies

Dans ce scénario, le rôle de l'agent administratif est assuré par une entité indépendante qui transfère des subventions directement aux partenaires d'exécution. En fin de compte, les décisions d'allocation et de suivi des fonds relèvent du conseil d'administration de l'entité, mais sont basées sur les avis d'un Comité de pilotage de parties prenantes SUN.

Power of Nutrition[12] a été identifié dans les Termes de référence de l'évaluation comme un moyen possible d'acheminer les petites subventions. Toutefois, les discussions avec

[10] http://www.fao.org/about/meetings/icn2/news/news-detail/en/c/266889/
[11] http://www.unicef.org/media/media_85667.html
[12] http://www.powerofnutrition.org

les représentants de Power of Nutrition ont suggéré l'absence d'un quelconque intérêt, étant donné la taille réduite des subventions et les coûts d'administration. Comme avec UNITLIFE, Power of Nutrition se concentre sur la fourniture de financements à grande échelle à un petit nombre de pays, alors que le MPTF du Mouvement SUN fournit de petites subventions à un grand nombre de pays. Cela semble également s'appliquer au Global Financing Facility Trust Fund[13] en appui d'Every Woman, Every Child.

Au cours de l'évaluation, New Venture Fund a été identifié comme une entité spécialisée dans l'administration des fonds des donateurs. Par exemple, New Venture Fund accueille le financement du Fonds de plaidoyer pour la nutrition de la Fondation Gates, qui fournit un soutien en subvention (allant de 75 000 dollars US à 200 000 dollars US) aux organisations de la société civile axées sur la nutrition dans les pays fortement touchés, pour élaborer et mettre en œuvre des plans de plaidoyer, en vue de garantir des engagements financiers et / ou politiques pour le deuxième Sommet du pacte de la nutrition pour la croissance, en août 2016.

Les discussions avec les représentants du New Venture Fund ont indiqué qu'être l'agent administratif d'un fonds commun du Mouvement SUN présentait un certain intérêt et nécessitait un certain nombre de capacités. Compte tenu de cet intérêt, l'équipe d'évaluation a exploré plus en profondeur comment cette option pourrait fonctionner dans la pratique - voir annexe 12. Comme avec d'autres options, en signant des accords directement avec les partenaires d'exécution, il sera nécessaire de garantir des niveaux appropriés de redevabilité programmatique et financière.

PARTIE III : CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

9 Conclusions

9.1 Performance du Fonds Fiduciaire multipartenaire du Mouvement SUN

Les projets financés à travers le MPTF du Mouvement SUN ont contribué de manière cruciale à l'atteinte des objectifs stratégiques du Mouvement SUN. L'attribution de 90 % des fonds à la Société civile a été appropriée, étant donné le rôle important que peuvent jouer les OSC dans la promotion d'un environnement politique favorable, le partage des meilleures pratiques au niveau communautaire fondées sur des données probantes, le renforcement de leurs propres programmes alignés et l'appel et le suivi des ressources accrues.

Les ASC financées à travers le MPTF du Mouvement SUN et le CSN global du Mouvement SUN ont contribué à la sensibilisation sur l'importance de combattre la malnutrition et

[13] http://globalfinancingfacility.org

d'accroître les engagements politiques pour le renforcement des actions. Certaines ont également contribué à l'élaboration des politiques et des plans multisectoriels et promeuvent de plus en plus la mise en œuvre au niveau sous-national.

Cependant, de nombreuses ASC se sont efforcées de mettre en œuvre des activités conformément aux plans de travail. Cela se reflète dans les grands financements via le MPTF non épuisés et les demandes de prorogation sans coûts supplémentaires. Les retards survenus s'expliquent, *notamment*, par la lenteur des décaissements des agences des Nations Unies participantes (ANUP) vers les partenaires d'exécution (IP) des Organisations de la société civile (OSC) (en raison de la lenteur des processus au sein de ces agences ainsi qu'au sein des partenaires d'exécution / alliances de la Société civile). Ces retards ont été également causés par les défis liés à la création d'ASC fonctionnelles. La pertinence et l'efficacité de certaines ASC a été limitée par l'irrégularité du dialogue et de la consultation des gouvernements et autres parties prenantes en ce qui concerne les priorités. Dans certains cas, les activités des ASC semblent être davantage motivées par les priorités des campagnes globales des OING que par une analyse du contexte local.

Les ASC contribuent aux engagements et actions soutenus pour combattre la malnutrition à travers les cycles politiques, par la sensibilisation des citoyens et des journalistes, la promotion d'ambassadeurs de la nutrition chez les parlementaires et en plaidant pour que les engagements soient inscrits dans les constitutions et législations nationales). Malgré cela, les ASC elles-mêmes éprouvent des difficultés à attirer les ressources adéquates et à long terme dont elles ont besoin pour soutenir leurs activités et l'impact de ces dernières.

Le Réseau global de la Société civile (CSN) a parfaitement réussi à stimuler la création et le renforcement des ASC nationales, notamment en facilitant le partage des connaissances entre elles. Le CSN global garantit également que la voix de la Société civile soit forte, par son engagement dans les processus à l'intérieur et à l'extérieur du Mouvement SUN au niveau global. Sans le CSN, et en particulier le travail dévoué de son secrétariat, les réalisations des ASC auraient été beaucoup plus limitées. Le soutien apporté par le Secrétariat du CSN est très apprécié. Les résultats ont été très impressionnants, pour une si petite équipe. De nombreux informateurs estiment qu'elle nécessite d'être davantage capacitée pour continuer de jouer efficacement son rôle, bien qu'il soit possible de réduire la charge de travail en fixant davantage de priorité et en responsabilisant davantage les membres du CSN. L'équipe d'évaluation estime qu'il est nécessaire de réviser le modèle du CSN global. Le modèle actuel, dans lequel le secrétariat assume la responsabilité d'une grande partie des activités, n'est pas durable. Des recommandations pour un modèle révisé figurent à l'annexe 13, ainsi que d'autres recommandations pour améliorer la performance des ASC et du CSN global.

Au cours de l'Évaluation globale indépendante, un informateur des donateurs a déclaré :

> il faut œuvrer à établir le climat de confiance entre les donateurs dans les alliances au niveau des pays. Espérons que le MPTF y aura contribué et aura donc été une étape importante du processus,

mais pas une solution de financement à long terme pour l'action de la Société civile au niveau des pays.

De notre avis, les donateurs au niveau des pays devraient à présent être certains que les ASC sont en mesure d'avoir un effet sur la sensibilisation du public, l'engagement politique, des politiques efficaces et le suivi. Cela devrait conduire à l'augmentation des financements mis à disposition au niveau des pays.

Les trois autres projets financés à travers le MPTF du Mouvement SUN étaient également pertinents pour les objectifs stratégiques du Mouvement et ont eu des répercussions importantes. Les itinéraires d'apprentissage ont été un outil très apprécié pour le partage d'expériences entre les pays. Les enseignements tirés du projet pilote sont étendus sur les réseaux SUN et les communautés de pratique. Les ateliers de suivi du budget sont une composante essentielle du processus de la Communauté de pratique 1 visant à permettre aux pays de suivre les allocations budgétaires et les dépenses multisectorielles, et, au bout du compte, d'améliorer la planification, accroître les investissements et assurer la transparence et la redevabilité. De nombreuses parties prenantes SUN ont jugé les travaux de base de référence de suivi et évaluation très efficaces, en particulier pour le suivi des progrès au fil du temps au niveau des pays.

Une question qui doit encore être examinée est de savoir si d'autres activités étaient envisagées aux niveaux national, régional et global, qui auraient pu bénéficier de petites subventions catalytiques, mais n'ont pas été financées. Les Termes de référence du MPTF du Mouvement SUN (MPTF 2012a) indiquent clairement que d'autres parties prenantes, en plus de la Société civile, sont admissibles à recevoir des fonds pour soutenir les activités selon les paramètres de la Stratégie et la Feuille de route du Mouvement SUN. Toutefois, les allocations aux autres parties prenantes ont été limitées aux trois (3) projets non de la Société civile.

On pourrait faire valoir que certains besoins de financement n'ont pas été satisfaits. Certainement, de nouvelles ASC ont été établies, mais n'ont pas eu l'occasion d'accéder à des fonds du MPTF du Mouvement SUN. Le Comité de gestion a décidé de ne pas recapitaliser le MPTF du Mouvement SUN, d'abord, avant l'achèvement de l'Évaluation globale indépendante et ensuite, avant l'achèvement de la présente évaluation. En attendant, l'élan dans l'établissement des ASC a été perdu, avec des éventuels retards dans les effets multiplicateurs en termes de renforcement des processus nationaux multi-acteurs, d'examen et d'élaboration des politiques, etc. L'équipe d'évaluation estime qu'il y avait suffisamment de preuves de l'utilité de l'engagement de la Société civile aux niveaux national et global, en particulier après la fin de l'Évaluation globale indépendante, ainsi que des lacunes de financement fournies par le CSN, pour que le Comité de gestion cherche à mobiliser des ressources supplémentaires pour soutenir de nouvelles ASC au moins jusqu'à la fin de l'évaluation du MPTF du Mouvement SUN.

En termes d'autres besoins pour les petites subventions catalytiques, il est vrai que quelques demandes et propositions ont été soumises au Comité de gestion. Toutefois, si

l'on conclut que de telles subventions soient fournies pour faciliter la mise en œuvre des activités dans le cadre de la nouvelle Stratégie du Mouvement SUN au cours des cinq prochaines années, alors il est difficile d'imaginer que ces besoins n'existaient pas auparavant et que des opportunités de renforcer les compétences nationales et d'accélérer les efforts de renforcement de la nutrition ne se sont pas présentées. Comme le soutient la FAO, le besoin d'accroître les investissements dans le gouvernement national et sous-national et d'autres compétences des parties prenantes dans la prestation de services et programmes renforcés et alignés aux plans et cadres nationaux de nutrition existe depuis longtemps et continue de l'être. Les petites subventions du MPTF du Mouvement SUN auraient pu aider à catalyser ces activités, bien que les fonds destinés aux programmes de développement de ces capacités doivent provenir d'ailleurs. Le Comité de gestion aurait mieux fait de consulter les plates-formes multi-acteurs au sujet des besoins de développement des capacités et de mobiliser des ressources supplémentaires pour aider à catalyser ces programmes.

9.2 Facteurs déterminant l'exécution

Les ONG partenaires d'exécution ont joué un rôle important dans la mesure où aucune des ASC financées à travers le MPTF du Mouvement SUN n'était une entité juridique au début du financement. Beaucoup ont fourni un appui technique précieux aux ASC et Organisations de la société civile locales. Cependant, un petit nombre d'entre elles ont outrepassé leur rôle de gestionnaires de fonds et ont cherché à exercer une influence indue sur le personnel du secrétariat de l'ASC et l'utilisation des fonds, empiétant ainsi sur le rôle des organes exécutifs d'ASC. Une répartition claire des responsabilités entre les partenaires d'exécution, les secrétariats d'ASC, les organes exécutifs et les membres est essentielle au succès futur de l'ASC. Des attitudes favorables à la participation de la Société civile parmi les fonctionnaires gouvernementaux et de l'ONU sont répandues dans la plupart des pays.

La lenteur dans les décaissements de fonds vers les utilisateurs finaux et les procédures de prorogation sans frais supplémentaires est en grande partie imputable aux ANUP ; mais il faut reconnaitre qu'elles ne disposaient pas des systèmes en place pour jouer efficacement leur rôle dès le début et que les frais d'administration reçus étaient insuffisants. L'appui technique fourni par le personnel des ANUP et de REACH a été précieux, bien que les OSC et le personnel des agences de l'ONU reconnaissent que cet appui fait partie du rôle des agences de l'ONU en principe. La principale valeur ajoutée escomptée des ANUP était d'assurer la redevabilité programmatique et financière. Cependant, il existe des variations importantes entre les pays, relatives à leur capacité à jouer ce rôle efficacement.

Le rôle et le travail du Bureau du MPTF du Mouvement SUN, du Comité de gestion du MPTF du Mouvement SUN et l'appui technique fourni par le Secrétariat du Mouvement SUN ont été excellents. Le soutien financier apporté par le DFID pour permettre aux Organisations de la société civile d'élaborer leur proposition de financement initial a été

salué. La contribution du Réseau des donateurs SUN au MPTF du Mouvement SUN a fait l'objet de questionnements. Les donateurs mettent souvent l'accent sur le fait que les parties prenantes SUN doivent avoir accès aux fonds au niveau des pays, mais il n'est pas clairement défini dans quelle mesure le Réseau global des donateurs facilite la disponibilité accrue de fonds à ce niveau.

9.3 Le MPTF du Mouvement SUN a-t-il été catalytique ?

En ce qui concerne les propres objectifs du MPTF du Mouvement SUN[14], ainsi que les objectifs stratégiques du Mouvement SUN, le MPTF du Mouvement SUN a efficacement contribué à catalyser et renforcer l'engagement dans les processus nationaux de nutrition, non seulement des Organisations de la société civile, mais également des autres parties prenantes. Cela a été possible grâce aux actions des Organisations de la société civile au niveau des pays, bénéficiant des financements du MPTF et d'autres sources. Les entrevues menées avec les gouvernements, l'ONU et les représentants des donateurs ont suggéré que le financement des ASC peut avoir des effets multiplicateurs importants tant au sein de la Société civile qu'au-delà. Le MPTF du Mouvement SUN peut être considéré comme ayant « catalysé les catalyseurs. » Bon nombre de réalisations du Mouvement SUN rapportées dans l'évaluation globale indépendante n'auraient pu être possibles sans la participation de la Société civile.

L'Évaluation globale indépendante du Mouvement SUN a révélé que :

> …les ASC ne se seraient pas développées sans financement à travers le MPTF du Mouvement SUN. Les financements nationaux des ASC par des ONG, des gouvernements nationaux et les donateurs ne sont pas disponibles ou sont insuffisants dans la plupart des pays SUN (Mokoro 2015 annexe K, p37).

Cette conclusion est étayée par l'évaluation actuelle. En conséquence, cela signifie également que certaines augmentations observés des engagements politiques et le renforcement des politiques nationales identifiées lors de l'Évaluation globale indépendante n'auraient également pas eu lieu sans le financement des ASC à travers le MPTF du Mouvement SUN.

9.4 Le MPTF du Mouvement SUN a-t-il fourni des financements de dernier recours ?

Le MPTF du Mouvement SUN en tant que source de financement de dernier recours est une source de questionnements. Dans au moins un de nos pays d'étude de cas, peu de preuves scientifiques certifient que d'autres fonds ont été sollicités. Dans ce cas, le MPTF du Mouvement SUN a été utilisé comme premier recours, plutôt que dernier recours. Nos enquêtes suggèrent qu'il aurait été possible que davantage de ressources soient mobilisées au niveau national ou régional. Cependant, les informateurs ont souligné que

[14] Voir les Termes de références (MPTF 2012a) et le Cadre logique du MPTF (MPTF 2012, révisé en 2014)

la seule valeur ajoutée des fonds mis à disposition via le MPTF du Mouvement SUN est qu'ils ont permis aux membres de l'ASC et au personnel de se concentrer sur la mise en œuvre plutôt que sur la mobilisation des ressources. Deuxièmement, cela a permis aux ASC de couvrir la plupart de leurs coûts de base, tandis que les contributions des membres (surtout des OING) ont permis de soutenir la mise en œuvre des activités.

9.5 Résumé des forces et des faiblesses du MPTF du Mouvement SUN

Le tableau ci-dessous résume les conclusions de l'équipe d'évaluation en ce qui concerne les forces et les faiblesses du MPTF actuel du Mouvement SUN. Ceci fournit une base pour évaluer comment les différentes options d'un futur fonds pourraient tirer parti des forces du MPTF actuel du Mouvement SUN et remédier à ses faiblesses.

Table 3 Résumé des principales forces et faiblesses du MPTF du Mouvement SUN

Activité	Forces	Faiblesses
Gestion du fonds et décisions d'allocation	Le Comité de gestion s'est assuré de la pertinence des projets financés pour la Stratégie du Mouvement SUN et a pris des décisions de financement en temps opportun	Aucune norme de performance, par exemple les délais de décaissement des fonds entre la signature des accords ANUP / Partenaire d'exécution et le décaissement des fonds. Les délais pour les demandes étaient très brefs pour le 2ème tour de financement
Mobilisation des ressources	Les donateurs du MPTF du Mouvement SUN ont montré un engagement fort vis-à-vis de la Stratégie globale du Mouvement SUN	Tendance à la fourniture de fonds affectés Le manque d'engagement des autres donateurs a limité la couverture et eu des répercussions Le Comité de gestion aurait pu faire davantage pour la mobilisation des ressources supplémentaires
Administration du Fonds - Agent administratif	Le Bureau du MPTF a joué un rôle d'agent administratif efficace et efficient à faible coût	Aucune faiblesse n'a été observée dans le rôle joué par le Bureau du MPTF dans l'administration du Fonds. Toutefois, les procédures existantes du MPTF ne sont pas toujours appropriées pour le décaissement des petites subventions dans lesquelles les agences des Nations Unies ne sont pas les organismes d'exécution ;

Administration du Fonds - ANUP	Certaines ANUP ont injecté des quantités importantes de leurs propres ressources au niveau du siège et des bureaux de pays. Certains bureaux de pays d'ANUP étaient efficaces et efficients dans l'exercice de leurs rôles.	En général, les ANUP ont été lentes dans le transfert des fonds et le traitement des révisions de projets Les frais d'administration n'ont pas couvert les coûts. Les capacités ont été détournées des autres activités essentielles
Secrétariat technique	Le Secrétariat du Mouvement SUN a joué son rôle de manière efficace et efficiente, en dépit de n'avoir pas bénéficié de capacité supplémentaire	Les responsabilités du MPTF ont occasionné une forte pression sur le personnel du Secrétariat du Mouvement SUN en période d'activités intenses
Suivi, reporting et redevabilité	Une quantité importante d'informations est accessible au public sur le portail du MPTF	La qualité des rapports des partenaires d'exécution est généralement médiocre. La supervision et la vérification par les ANUP sont limitées. Les informations en temps réel sur les dépenses réelles par rapport aux budgets ne sont pas facilement disponibles au niveau global Difficulté d'évaluation des contributions des fonds du MPTF aux budgets, activités et résultats globaux
Conception et mise en œuvre des projets	Les partenaires de mise en œuvre et d'autres parties prenantes aux projets ont manifesté un engagement fort. Dans l'ensemble, les projets financés étaient pertinents et efficaces.	Plusieurs projets d'ASC étaient trop ambitieux. Absence de clarté des mécanismes de gouvernance des ASC Le financement durable était très rarement à objectif et priorité spécifiques

En consultation avec le Bureau du MPTF, l'équipe d'évaluation a examiné si les faiblesses du MPTF du Mouvement SUN sont uniques ou également connues par d'autres MPTF similaires.

Le MPTF du Mouvement SUN est de taille et portée relativement réduites, par rapport à la plupart des autres fonds qu'accueille le Bureau du MPTF. D'autres fonds ont tendance à avoir une approche plus stratégique, fournissant des subventions beaucoup plus importantes à un plus grand nombre de parties prenantes. En comparaison, le MPTF du

Mouvement SUN a rempli une niche sous la forme de soutien à la Société civile et fourni un soutien ad hoc aux trois autres projets financés.

Les procédures du Bureau du MPTF ont été élaborées pour le Fonds, qui a fourni des subventions de plusieurs millions de dollars pour soutenir la mise en œuvre des programmes dans lesquels les agences des Nations Unies étaient l'entité gestionnaire et souvent, mettaient directement en œuvre les activités. En revanche, le MPTF du Mouvement SUN fournit des petites subventions, le plus souvent pour soutenir la mise en place de mécanismes indépendants de coordination de la Société civile, dans lesquels les agences des Nations Unies brillent par leur absence ou préfèrent les rôles de gestion.

La taille relativement petite des subventions SUN a rendu difficile la couverture des coûts des fonctions et de la supervision administratives, et même l'accomplissement de ces rôles dans les normes requises. Les ANUP ont fait l'expérience de cette contrainte, mais également, le manque de ressources additionnelles par le Secrétariat du Mouvement SUN a entravé sa capacité à jouer pleinement son rôle de soutien technique. D'autres MPTF fournissent aux secrétariats techniques jusqu'à 3 % du total des fonds.

Comme mentionné ci-dessus, d'autres MPTF tels que les Fonds humanitaires communs des Nations Unies ont connu des retards dans le transfert des fonds aux partenaires d'exécution par les ANUP. Toutefois, cet aspect a été abordé dans de nombreux fonds, en introduisant des procédures opérationnelles normalisées, notamment des délais clairement définis et d'autres points de référence, avec l'amélioration conséquente de l'efficacité et de la qualité.

9.6 Besoins et options futurs

Il est clair que les besoins de petits financements ne peuvent pas tous être autofinancés par les parties prenantes ou satisfaits aux niveaux national et régional. Les ASC et le CSN global devront continuer à accéder aux fonds des donateurs au niveau global, aussi pour les coûts de démarrage que de fonctionnement. L'équipe d'évaluation estime que tout futur fonds devrait non seulement être catalytique, mais aussi, devrait aider les ASC existantes à consolider leur développement et leur donner plus de temps pour atteindre la viabilité financière. Les ASC et le CSN global sont considérés comme l'une, sinon la priorité du Mouvement SUN pour le financement par petites subventions. Les fonds de dernier recours sont nécessaires pour catalyser les réseaux nationaux du Secteur privé, en particulier pour soutenir la participation des petites et moyennes entreprises locales dans l'élaboration des politiques, et pour renforcer les compétences nationales identifiées dans la Stratégie du Mouvement SUN.

Il serait souhaitable d'acheminer les fonds directement aux réseaux globaux de la Société civile et du Secteur privé, plutôt que par un fonds commun. Toutefois, le financement des besoins au niveau des pays (ASC nationales et réseaux du Secteur privé et compétences des administrations nationales) serait mieux acheminé à travers un fonds commun global pour assurer la coordination, l'équité et l'efficacité.

Nous proposons les critères suivants pour éclairer le choix de l'organe d'accueil du fonds :

- L'organe décisionnel : est composé des représentants de l'ensemble des parties prenantes SUN ; possède des liens solides avec les instances dirigeantes du Mouvement SUN ; assure la cohérence avec d'autres axes et processus de financement globaux.
- Le Secrétariat : a la capacité de soutenir le Comité de gestion ; examine les demandes ; suit les décaissements, les demandes de révisions, etc. sans empiéter sur le temps et les ressources des autres activités.
- La volonté de décaisser un grand nombre de subventions relativement petites (par exemple 200 000 à 1 000 000 de dollars US).
- La conception doit accélérer la prise de décision, le décaissement des fonds, le traitement des demandes de révisions budgétaires, les prorogations sans coûts supplémentaires, etc.
- Les taux de recouvrement des coûts indirects sont maintenus au minimum.
- Des systèmes de suivi des programmes et des finances sont renforcés, tout en respectant l'autonomie et l'auto-organisation des bénéficiaires et en veillant à ce que les exigences de reporting n'empêchent pas la mise en œuvre rapide et efficace.

Si les donateurs continuent de mettre en commun des fonds à travers le MPTF des Nations Unies, des réformes importantes sont nécessaires, notamment l'acheminement des fonds directement vers les bénéficiaires, en veillant à ce que le secrétariat technique dispose des ressources suffisantes pour jouer son rôle, et en minimisant les exigences de *reporting* pour les bénéficiaires. Il est possible que ces modifications soient apportées. S'il ne devait y avoir qu'une seule ANUP, l'UNOPS en a l'intérêt et la capacité nécessaires.

Toutefois, il serait souhaitable que le Comité de gestion envisage également des options alternatives pour le décaissement efficace des fonds. L'analyse des options pour l'administration d'un fonds commun suggère à l'équipe d'évaluation que l'UNOPS et New Venture Fund (NVF) seraient des candidats indiqués pour jouer le rôle d'agent administratif.

10 Recommandations[15]

L'équipe d'évaluation fait les recommandations suivantes pour la conception d'un futur fonds commun du Mouvement SUN. À l'annexe 14, nous faisons des recommandations

[15] Bien que ce ne fût une exigence des Termes de référence pour cette évaluation, l'équipe a identifié un nombre de recommandations qui pourraient aider à améliorer la performance des ASC et du CSN global. Celles-ci sont présentées à l'annexe 13.

plus détaillées pouvant servir de base aux Termes de référence et aux Règles de procédures d'un nouveau fonds du Mouvement SUN.

10.1 Objet et portée

- Le Fonds du Mouvement SUN devrait soutenir le renforcement des capacités nationales pour renforcer la nutrition, notamment grâce à une participation accrue des parties prenantes, en fournissant des petits financements de dernier recours, principalement catalytiques.
- Comme avec le MPTF existant du Mouvement SUN, il ne constitue ni un fonds vertical de nutrition pour des investissements à grande échelle dans la sécurité alimentaire et nutritionnelle, ni un palliatif des voies de financement existantes au niveau des pays.
- Le Fonds du Mouvement SUN doit être aligné avec la Stratégie et la Feuille de route du Mouvement SUN 2016 - 2020 et intégré aux structures et processus de gouvernance plus étendus du Mouvement SUN aux niveaux national et global, tout en respectant l'autonomie et l'auto-organisation des parties prenantes SUN.
- Le Fonds devrait être principalement catalytique. Toutefois, un soutien pourrait être fourni pour appuyer les parties prenantes SUN en vue de consolider et de maintenir les réalisations dans des circonstances exceptionnelles, notamment en présence de sources alternatives de financement inadéquates. Tous les candidats doivent fournir une stratégie de viabilité financière, ainsi qu'une demande de financement.
- La date butoir des projets financés est fixée à fin décembre 2020. Une évaluation indépendante du fonds doit être réalisée au début de 2020, de préférence dans le cadre d'une évaluation globale indépendante du Mouvement SUN dans son ensemble. Elle doit déterminer s'il est nécessaire de poursuivre avec le fonds après 2020. Le suivi continu devrait examiner les progrès accomplis dans la mise en œuvre des changements résultant de l'évaluation actuelle, identifier les moyens d'améliorer le fonctionnement du Fonds, et fournir une indication précoce de la durabilité et des besoins futurs de financement.

10.2 Guichets de financement et priorités

- Il devrait y avoir trois guichets principaux de financement : I. Renforcement des compétences des gouvernements nationaux ; II. Soutien des alliances nationales de la Société civile et du Réseau global de la Société civile ; III. Catalysation des réseaux du Secteur privé national
- Les exigences et les allocations annuelles de financement pour chaque guichet devraient être déterminées à travers des consultations avec les parties prenantes concernées.

10.3 Théorie du changement

- Une théorie du changement du fonds commun du Mouvement SUN devrait être

élaborée en harmonie avec la théorie globale du changement du Mouvement SUN, élaborée au cours de l'Évaluation globale indépendante du Mouvement SUN (Mokoro 2015).

- La Théorie du changement du fonds commun du Mouvement SUN devrait illustrer la façon dont les activités financées dans chacun des guichets permettront d'atteindre leurs objectifs et de contribuer à l'objectif stratégique global du fonds et du Mouvement dans son ensemble.
- Un aspect clé de la Théorie du changement du Fonds est que la grande participation des acteurs de la Société civile et du Secteur privé conduira à l'amélioration des politiques, des plans, des compétences et des mesures alignées et renforcées par toutes les parties prenantes, conduisant ainsi à l'amélioration de l'état nutritionnel de tous les citoyens.

10.4 Mécanismes de gouvernance

- Les liens entre le Comité de gestion et le Comité exécutif du Mouvement SUN devraient être facilités par le Coordonnateur du Mouvement SUN pour assurer la cohérence entre le Fonds et la Stratégie du Mouvement SUN.
- La composition du Comité de gestion devrait être élargie pour inclure des représentants désignés par tous les réseaux SUN, conformément à la pratique courante dans la gestion des autres fonds communs globaux.
- Le Comité de gestion devrait discuter des avantages et des inconvénients des trois

  Option 1a : Le Bureau du MPTF, avec l'UNOPS comme unique ANUP.

  Option 1b : Le Bureau du MPTF signant des accords directement avec les partenaires d'exécution.

  Option 2 : L'UNOPS signant des accords directement avec les partenaires d'exécution.

  Option 3 : New Venture Fund signant des accords directement avec les partenaires d'exécution.

  options suivantes, pour le rôle d'agent administratif :

- Quel que soit l'agent administratif, le Secrétariat du Mouvement SUN est bien placé pour continuer à fournir des services de secrétariat technique aussi longtemps que des fonds supplémentaires seront reçus, lui permettant de jouer pleinement ce rôle. Le Secrétariat du Mouvement SUN devrait pouvoir compter sur le soutien des secrétariats des réseaux globaux SUN en cas de nécessité dans l'examen des propositions, la compilation des rapports et la capture des enseignements tirés de projets. Les secrétariats du Réseau global SUN devraient intégrer ce rôle dans leurs propres budgets et demandes de financement.

- L'équipe d'évaluation a examiné l'option d'UNOPS ou de New Venture Fund entreprenant des tâches de secrétariat technique, si l'une de ces organisations devient l'agent administratif. Toutes deux estiment disposer de l'intérêt et des capacités requises pour jouer un tel rôle. Toutefois, le Bureau du MPTF a fait valoir qu'il est extrêmement important de séparer les rôles d'agent administratif et de secrétariat technique. Dans d'autres fonds, où les deux fonctions ont été combinées dans une même entité, les conflits d'intérêts qui en ont résulté ont eu des répercussions majeures sur l'efficacité du fonds. De l'avis de l'équipe d'évaluation, cette option garantit un examen plus approfondi, sachant précisément que l'UNOPS et New Venture Fund ne disposent pas d'une forte participation dans le Mouvement SUN, et que les fonctions d'agent administratif et de secrétariat technique seraient redevables devant le Comité de gestion multi-acteurs du Fonds.[16]

10.5 Qualité et suivi programmatique et financier

- L'assistance technique aux activités et parties prenantes financées devrait être fournie à travers des processus et des structures SUN réguliers, à savoir les plates-formes multi-acteurs nationales ; le soutien mutuel entre les réseaux nationaux ; le soutien des réseaux globaux SUN et des communautés de pratique, etc.
- Les partenaires de mise en œuvre devraient fournir des rapports narratifs et financiers bisannuels de projet. Les rapports sur les activités financées et les dépenses doivent être placés dans le cadre du programme complet des parties prenantes, afin d'illustrer les contributions spécifiques effectuées par le Fonds.
- Une ligne budgétaire doit être définie pour chaque projet, pour la vérification annuelle indépendante des activités du programme et des dépenses financières.
- Les activités financées doivent être examinées dans les processus de suivi et d'évaluation SUN de routine, à savoir dans les rapports narratifs dont aura besoin le partenaire d'exécution pour commenter et fournir les coordonnées des autres membres des plates-formes et réseaux multi-acteurs nationaux.
- Toute vérification et suivi de l'utilisation et des répercussions du fonds devraient être documentés et mis à la disposition du Comité de gestion, du Secrétariat et de l'agent administratif.
- Les budgets d'activités annuelles ou semestrielles et les demandes de paiement pourraient être planifiés pour éviter un *reporting* excessif pour les lignes budgétaires de bas niveau. Le paiement anticipé serait liquidé sur factures et rapports d'activité période par période.
- Les points focaux de gouvernements SUN et les membres des plates-formes multi-

[16] Les coûts indicatifs pour la fourniture de services d'agent administratif et de secrétariat technique sont fournis par l'UNOPS à la première page de l'annexe 11 et par New Venture Fund à la dernière page de l'annexe 12.

acteurs SUN devraient avoir la possibilité de commenter les propositions et rapports, tout en respectant l'autonomie du partenaire financé. En particulier, les parties prenantes devraient commenter la contribution potentielle et réelle des activités financées en termes de renforcement de la nutrition.

- L'agent administratif doit faciliter les audits d'un échantillon de projets financés par chaque guichet, chaque année. L'agent administratif doit également maintenir le contact avec les bénéficiaires par des reportings et des conversations réguliers, afin de suivre et gérer les dépenses des subventions et veiller à ce que les activités soient en conformité avec la convention de subvention.