

Examen stratégique du Mouvement pour le renforcement de la nutrition (Mouvement SUN), 2019–2020

Rapport final

3 avril 2020

À propos de ce rapport

Cet examen stratégique (*Strategic Review* ou SR) du Mouvement pour le renforcement de la nutrition (Mouvement SUN) de 2019–2020 est le fruit du travail d'une équipe d'experts indépendants mandatés par le programme Maximising the Quality of Scaling Up Nutrition Plus (MQSUN⁺). Cette équipe se composait des personnes suivantes : docteur Deborah L. Rugg (experte en évaluation et responsable d'équipe), docteur Donna A. Espeut (experte en nutrition/suivi et évaluation), David Hales (expert en suivi et évaluation), Kathy Attawell (experte en conception de programmes et en suivi et évaluation), docteur Geeta Bhakta Joshi (experte régionale SUN pour l'Asie), docteur Peninah Masibo (experte régionale SUN pour l'Afrique), docteur Akim Dharmawan Skm (expert régional SUN pour l'Asie de l'Est), Susana Raffalli (experte régionale SUN pour l'Amérique du Sud) et Shalini Eragoda (assistante de recherche pour l'examen stratégique).

L'équipe chargée de l'examen stratégique souhaite remercier de nombreuses personnes pour les connaissances et les idées qu'elles ont apportées tout au long de la réalisation de cet examen stratégique. Nous remercions tout particulièrement Richard Manning, conseiller en assurance qualité de l'examen stratégique, et Paul Ikenman, conseiller technique en chef de l'examen stratégique, pour leurs conseils avisés. Nous remercions également Monica Kothari et ses collègues du programme MQSUN⁺, et tout particulièrement Blene Hailu pour son soutien continu tout au long du projet.

Le présent document a été financé par le programme MQSUN⁺, avec le concours de UK Aid et du gouvernement du Royaume-Uni. Les opinions exprimées ne reflètent toutefois pas nécessairement les politiques officielles du gouvernement du Royaume-Uni. UK Aid et le gouvernement du Royaume-Uni n'ont à aucun moment pris part à cet examen stratégique, leur rôle étant limité à celui d'une partie prenante du Mouvement SUN.

Table des matières

Résumé synoptique.....	v
1. Introduction.....	vii
1.1 Objectifs.....	vii
1.2 Méthodologie.....	vii
2. Présentation des résultats de l'examen stratégique.....	11
2.1. Principaux résultats.....	11
2.2 Résultats et perspectives sur les domaines prioritaires et le créneau du Mouvement SUN	11
2.3. Résultats et perspectives de l'approche du Mouvement SUN	12
2.4. Résultats et perspectives en matière de structure et de gouvernance du Mouvement SUN	13
3. Enjeux stratégiques et recommandations	16
3.1 Vision et champ d'action	16
3.2. Stratégie et priorités.....	20
3.3. Gouvernance et structures.....	23
4. Conclusion	39
Annexe 1 : Facteurs et tendances externes pertinents	40
Introduction.....	40
Changer la donne	40
Résistance au changement	40
Urgence.....	41
Valeurs	41
Démocratique ou autocratique/participatif ou autoritaire/autonomisant ou subordonnant/inclusif ou excluant.....	42
Relations et réseaux.....	43
Acteurs et activités de première ligne	43
Les approches entrepreneuriales.....	44
Approches interdisciplinaires.....	45
Normalisation ou personnalisation/individualisation.....	45
Implications pour le Mouvement SUN.....	46
Annexe 2 : Exemples nationaux.....	47
Annexe 3 : Références.....	74

Abréviations

AFSeN-A	Programme de nutrition et de sécurité alimentaire en Afghanistan
ALC	Amérique latine et Caraïbes
AMS	Assemblée mondiale de la Santé
CRF	Cadre commun de résultats
CSA	Alliance de la société civile
CSN	Réseau de la société civile
CSO	Organisation de la société civile
DFID	Département britannique pour le développement international
DUNCNN	Réseau des donateurs et des Nations Unies pour la Nutrition (Indonésie)
ExCom	Comité exécutif
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
GAIN	Alliance mondiale pour l'amélioration de la nutrition
GFF	Mécanisme de financement mondial
GSS	Système mondial d'appui
IDR	Roupie indonésienne
INGO	Organisation non gouvernementale internationale
INI	Interventions intégrées de nutrition (Indonésie)
JAA	Évaluation conjointe annuelle
KNAP	Plan du Kenya d'action pour la nutrition
MEAL	Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage
MNT	Maladies non transmissibles
MQSUN+	Maximizing the Quality of Scaling Up Nutrition Plus (Maximiser la qualité des programmes de renforcement de la nutrition)
MSNAP	Plan d'action multisectoriel pour la nutrition
MSP	Plateforme multi-acteurs
MTR	Examen à mi-parcours
NI	Nutrition International

ODD	Objectifs de développement durable
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Nations Unies
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RNM	Rapport sur la nutrition mondiale
S&E	Suivi & évaluation
SBN	Réseau du secteur privé SUN
SC	Save the Children
SDN	Réseau des donateurs du Mouvement SUN
SMS	Secrétariat du Mouvement SUN
SR	Examen Stratégique (<i>pour Strategic Review</i>)
SUN	Renforcement de la nutrition
TA	Assistance technique
TAMR	Taux annuel moyen de régression
TAN	Assistance technique pour la nutrition
TOC	Théorie du changement
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNN	Réseau des Nations Unies
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
UNSCN	Comité permanent de la nutrition des Nations Unies
UNSG	Secrétaire général des Nations Unies
VfM	Rapport coût-résultats

Résumé synoptique

L'examen stratégique du Mouvement pour le renforcement de la nutrition (Mouvement SUN) a été mené de juillet 2019 à janvier 2020 par une équipe pluridisciplinaire de consultants indépendants. L'objectif était de fournir des recommandations en vue de la prochaine phase (SUN 3.0), l'accent étant mis sur la manière dont le Mouvement SUN doit changer sa vision, sa stratégie, sa structure et ses capacités afin d'aider les pays à améliorer leurs résultats nutritionnels. L'examen stratégique utilise un large éventail de méthodes de collecte et d'examen de faits probants, telles que :

- Examen des résultats et des recommandations de l'examen à mi-parcours du Mouvement SUN ;
- Examen des documents du Mouvement SUN et d'autres publications sur la nutrition, les tendances externes et les initiatives et partenariats internationaux ;
- Rédaction de neuf études de cas de pays et de deux études de cas régionales et de courts articles s'inspirant de revues documentaires, de consultations avec des parties prenantes et de visites dans les pays ;
- Participation à des réunions des réseaux SUN, à une réunion du Groupe principal et au Rassemblement mondial du Mouvement SUN au Népal en novembre 2019 ;
- Entretiens avec des informateurs clés et consultations, selon différents groupes catégoriels, de parties prenantes internes et externes au Mouvement SUN.

L'équipe chargée de l'examen stratégique s'est entretenue avec plus de 200 personnes, telles que :

- La coordinatrice du Mouvement SUN et des membres du Groupe principal, notamment sa présidente.
- Des membres du Comité exécutif (ExCom), y compris sa présidente et son vice-président.
- Du personnel du Secrétariat du Mouvement SUN (ou SMS), dont sa directrice.
- Des coordinateurs et du personnel de secrétariats de réseaux SUN mondiaux et de certains réseaux nationaux.
- Des points focaux SUN ainsi que d'autres parties prenantes de pays présents au Rassemblement mondial du Mouvement SUN de 2019.
- Des prestataires de l'Assistance technique pour la nutrition (TAN).
- Du personnel du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets.
- Des personnalités influentes à l'échelle internationale sur la nutrition, et des experts et parties prenantes du monde entier n'ayant aucun lien avec le Mouvement SUN.

Ce rapport compile les résultats et recommandations de l'examen stratégique. La première partie reprend les objectifs de l'examen stratégique et décrit la méthodologie utilisée. La deuxième partie présente les principaux résultats et enjeux d'importance stratégique pour le Mouvement SUN, ainsi que sa capacité à stimuler le renforcement de la nutrition. Elle souligne les évolutions du paysage nutritionnel depuis la création du Mouvement SUN, la contribution du Mouvement à sensibiliser le monde au phénomène de la sous-nutrition pour qu'il soit une

priorité à l'échelle nationale et internationale, et insiste sur la difficulté de déterminer la valeur ajoutée du Mouvement SUN en matière d'amélioration des résultats nutritionnels. Elle présente également les difficultés en lien avec les domaines prioritaires et le créneau du Mouvement SUN dans le paysage nutritionnel, son approche ainsi que sa gouvernance et sa structure. La troisième partie traite en détail des principaux résultats et fournit les recommandations issues de l'examen stratégique. Les résultats détaillés et les recommandations s'articulent autour des domaines prioritaires suivants :

- Vision et champ d'application du Mouvement SUN ;
- Stratégie et priorités du Mouvement SUN ;
- Structures et gouvernance du Mouvement SUN.

L'avant-projet de ce rapport a appelé des commentaires et des questions divers et variés qui dépassaient largement le mandat de l'équipe chargée de l'examen stratégique et auxquels elle n'a donc pas pu répondre. Ces commentaires et questions ont soulevé des thèmes essentiels sur lesquels les parties prenantes du Mouvement SUN devront travailler pour trouver un consensus et ainsi élaborer la stratégie SUN 3.0.

1. Introduction

1.1 Objectifs

L'objet de l'examen stratégique est de fournir des recommandations au Mouvement pour le renforcement de la nutrition (Mouvement SUN) en vue de la prochaine phase du Mouvement SUN 3.0, qui se déroule de 2021 à 2025. Comme exposé dans le mandat de l'examen stratégique, il incombait à l'équipe chargée de cet examen d'utiliser les résultats de l'examen à mi-parcours SUN de 2018 et de fournir des recommandations sur la manière dont le Mouvement SUN doit changer sa vision, sa stratégie, sa structure et ses capacités afin de soutenir les pays pour qu'ils améliorent leurs résultats nutritionnels. L'équipe devait également examiner les enjeux du Mouvement SUN et sélectionner des informations et des enseignements au-delà du thème du renforcement de la nutrition, voire hors du domaine de la nutrition.

1.2 Méthodologie

L'examen stratégique a été mené de juillet 2019 à janvier 2020 par une équipe de consultants indépendants. Elle se composait d'experts pluridisciplinaires et originaires de différents pays, notamment de pays membres du Mouvement SUN (comme l'Indonésie, le Kenya et le Népal), et de différentes régions (Amérique latine). L'équipe a adopté une approche alliant différentes méthodes de collecte et d'analyse de données probantes pour éclairer les résultats et formuler des recommandations. Les méthodes de collecte de données utilisées étaient entre autres : (1) revues documentaires ; (2) visites de pays et rédaction d'illustrations de pays sous forme d'études de cas et de courts récits ; (3) entretiens avec des informateurs clés ; et (4) observation et participation à des réunions.

1.2.1 Revue documentaire

L'équipe a mené une analyse documentaire de documents importants. Il s'agit notamment des :

- Résultats et recommandations de l'évaluation globale indépendante de 2015 du Mouvement SUN et du rapport final de l'examen à mi-parcours de 2018 du Mouvement SUN, incluant les études de cas et résultats de l'enquête à 360 ° menée dans le cadre de cet examen à mi-parcours ;
- Rapports et documents du Mouvement SUN (p. ex. rapports annuels d'avancement SUN, profils de pays, base de données et tableau de bord MEAL [Système de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage], études de cas, études approfondies « deep dives », profils annuels de pays et autres types de documents de pays fournis par le Secrétariat du Mouvement SUN [SMS], par les partenaires de l'Assistance technique pour la nutrition et d'autres groupes sectoriels du Mouvement SUN, accords de collaboration et mandats [y compris ceux de la coordinatrice du Mouvement SUN, du Groupe principal, du Comité exécutif (ExCom) et des réseaux], plan de convergence des réseaux, rapports des réunions du Mouvement SUN et du fonds de financement commun, budget du Secrétariat du Mouvement SUN, ainsi que quatre documents de synthèse de l'examen stratégique reflétant les points de vue des quatre réseaux SUN) ;

- Documents en lien avec l'assistance technique fournie sous les auspices du Mouvement SUN et avec d'autres prestations d'assistance technique en matière de nutrition rendues aux pays ;
- Documents sur les modalités d'hébergement actuelles des partenariats mondiaux et sur les possibilités qui s'offrent au Mouvement SUN en termes de statut et de modalités d'hébergement ;
- Publications sur la nutrition et le paysage nutritionnel (p. ex. Rapport sur la nutrition mondiale de 2018, État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2019, Situation des enfants dans le monde 2019, Décennie d'action des Nations Unies pour la nutrition, articles de journaux revus par des pairs sur des initiatives nutritionnelles multisectorielles nationales et internationales, études de cas de pays de la Banque mondiale, de la Fondation de Bill et Melinda Gates et de l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires) ;
- Revues de publications sur des tendances externes plus vastes, entre autres sur la nutrition, mais aussi d'autres secteurs comme l'agriculture, la communication, le développement, l'éducation, l'environnement, la pêche, la transformation des aliments, la santé, le marketing, la science et la durabilité ;
- Revues de publications, de rapports et d'évaluations sur les initiatives et partenariats internationaux.

1.2.2 Rédaction d'illustrations de pays

L'équipe a travaillé sur neuf études de cas de pays et deux études de cas régionales ou courts récits ; elle a effectué une revue documentaire, mené des consultations virtuelles et en présentiel de parties prenantes, rencontré des délégations nationales lors du Rassemblement mondial du Mouvement SUN de novembre 2019 et elle a effectué des visites sur le terrain. Les pays ont été sélectionnés en fonction des critères suivants :

- Représentation d'un éventail de pays et régions SUN ;
- Période d'adhésion des pays au Mouvement SUN (pays membres de la première heure et pays ayant rejoint le Mouvement plus récemment) ;
- Diversité des contextes (notamment le degré de gravité du risque humanitaire) ;
- Dynamiques nutritionnelles (p. ex. formes prédominantes de malnutrition) ;
- Progrès vers la réalisation des objectifs nutritionnels mondiaux (p. ex. cibles mondiales de nutrition de l'Organisation mondiale de la Santé [OMS]) ;
- Enjeux stratégiques correspondants au renforcement de la nutrition (p. ex. renforcement de la nutrition dans les pays avec une gouvernance décentralisée, mesures prises face au changement climatique, aux problèmes de nutrition et aux facteurs structurels de la malnutrition) ;
- Possibilités de tirer des enseignements des réussites et des défis relevés.

Des études de cas de pays ou de courts récits ont été rédigés pour des pays 1) d'Afrique (Burkina Faso, Kenya, Rwanda) ; 2) d'Asie (Afghanistan, Bangladesh, Indonésie) ; 3) d'Amérique latine et des Caraïbes (Costa Rica, Guatemala) ; et 4) du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (Yémen).

En outre, des études de cas régionales ont été rédigées pour l’Afrique et la région de l’Amérique latine et des Caraïbes,

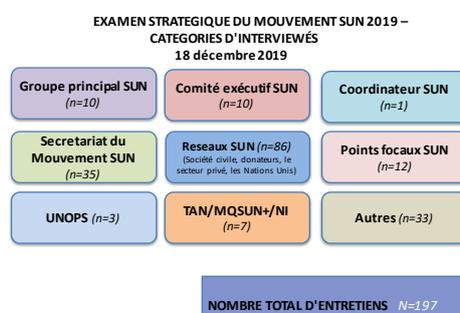
L’équipe n’a pas tenté de faire, pour chaque étude de cas de pays ou court récit, une présentation exhaustive de la nutrition dans le pays en question. Elle a préféré se concentrer sur un thème didactique particulier ou un domaine d’importance stratégique présentant un intérêt pour l’avenir du Mouvement SUN.

Afin de volontairement limiter au maximum les déplacements vers les pays membres du Mouvement, l’équipe a décidé que deux voyages dans deux des pays sélectionnés suffiraient : l’Indonésie en octobre 2019 et le Costa Rica en novembre 2019.

Toutes les études de cas et courts récits sont présentés dans l’annexe 2.

1.2.3 Entretiens avec des informateurs clés

Comme l’illustre le schéma ci-dessous, l’équipe d’examen stratégique s’est entretenue avec de très nombreuses parties prenantes, internes ou externes au Mouvement SUN, en organisant des entretiens avec des informateurs clés. Ce type de consultation et de dialogue de grande ampleur avec des parties prenantes a permis de recueillir un large éventail d’opinions et d’expériences en lien avec le Mouvement SUN. Au total, l’équipe a consulté 197 personnes lors de réunions en face à face et d’entretiens téléphoniques (voir le résumé ci-dessous). Il est estimé que 27 % des entretiens formels (soit 53/197) reflétaient les opinions des parties prenantes nationales. Cependant, il est important de noter que les 197 personnes sondées n’incluaient ni les dizaines d’autres personnes ayant fourni des informations aux membres des équipes régionales et nationales pour les illustrations de pays, ni les nombreux informateurs avec qui se sont tenues des discussions informelles lors du Rassemblement mondial, ni les personnes qui ont demandé à conserver l’anonymat dans le cadre de leur participation.



Abréviations : MQSUN+, Maximising the Quality of Scaling Up Nutrition Plus (Maximiser la qualité des programmes de renforcement de la nutrition) ; NI, Nutrition International ; SUN, Renforcement de la nutrition ; TAN, Assistance technique pour la nutrition ; ONU, Nations Unies ; UNOPS, Bureau des Nations Unies pour les services d’appui aux projets.

Voici une analyse des chiffres :

- Entretiens au sein du Mouvement SUN, notamment avec les présidents (anciens et actuel) du Groupe principal, l’ancien coordinateur du Mouvement SUN, la présidente et le vice-président du Comité exécutif, ainsi que les coordinateurs des secrétariats des réseaux SUN mondiaux et des personnes de réseaux nationaux (p. ex. membres des réseaux du secteur privé SUN de Colombie et d’Indonésie, membres du réseau des donateurs SUN d’Indonésie, membres des réseaux de la société civile SUN du Costa Rica, du Salvador, du Guatemala, de Haïti, du Honduras, d’Indonésie, du Kenya, de Mauritanie et du Somaliland, et membres des réseaux des Nations Unies SUN du Costa Rica et d’Indonésie). Entretiens avec le Secrétariat du Mouvement SUN, notamment son directeur, l’équipe de liaison de pays, l’équipe de

facilitateurs de réseaux, l'équipe de communication et de plaidoyer et d'autres membres du personnel du Secrétariat.

- L'équipe a mené des entretiens ou organisé des réunions avec 86 parties prenantes de quatre réseaux SUN (7 parties prenantes du Réseau du secteur privé SUN, 29 du Réseau des donateurs SUN, 38 du Réseau de la société civile SUN et 12 du Réseau des Nations Unies SUN).
- Elle s'est également entretenue avec 12 points focaux SUN et points focaux techniques d'Afghanistan, du Burkina Faso, du Costa Rica, du Ghana, du Guatemala, d'Indonésie, du Kenya, du Pérou, du Rwanda et du Somaliland.
- Des entretiens ont également été menés avec des experts mondiaux de la nutrition et des personnalités influentes, et un dialogue a été mené avec d'autres initiatives mondiales de nutrition (Alliance mondiale pour l'amélioration de la nutrition [GAIN], Commission mondiale sur les systèmes agricoles et alimentaires pour la nutrition, HarvestPlus et Alive and Thrive), avec des prestataires d'Assistance technique pour la nutrition (prestataires du réseau TAN n'appartenant pas au Secrétariat du Mouvement SUN, c'est-à-dire Emergency Nutrition Network, PATH/Maximising the Quality of Scaling Up Nutrition Plus [MQSUN+] et Nutrition International) et avec l'ancien personnel du Secrétariat du Mouvement SUN et des représentants de partenariats mondiaux, de donateurs et du secteur privé en dehors du Mouvement SUN.

1.2.4 Observation et participation à des réunions

L'équipe a observé la réunion du Groupe principal du Mouvement SUN lors de l'Assemblée générale des Nations Unies à New York en septembre 2019 et deux réunions de réseaux SUN (la réunion du Réseau des donateurs rassemblant des représentants de haut niveau à Rome en octobre 2019 et une réunion professionnelle virtuelle de la société civile SUN en octobre 2019).

En outre, l'équipe était présente au Rassemblement mondial du Mouvement SUN à Katmandou en novembre 2019, notamment à la réunion des points focaux SUN préalable à conférence et à plusieurs réunions de groupes sectoriels comme l'atelier de travail des points focaux, des réunions conjointes du Comité exécutif avec le Groupe principal, du Comité exécutif avec les points focaux et du Comité exécutif avec les quatre réseaux SUN. Lors du Rassemblement mondial, les membres de l'équipe se sont rendus disponibles pour échanger et ont demandé à s'entretenir avec des délégués nationaux. Cette invitation ouverte a permis à l'équipe de dialoguer avec un grand nombre de délégués de pays SUN et de mieux comprendre les expériences personnelles des différents groupes sectoriels au sein du Mouvement SUN.

1.2.5 Analyse

Pour être sûr d'adopter une approche systématique et d'aboutir à des résultats et recommandations fondés sur des faits probants, l'équipe a recensé les informations collectées pendant la phase de collecte de données de l'examen stratégique en fonction d'une matrice d'enjeux stratégiques pour le Mouvement SUN.

2. Présentation des résultats de l'examen stratégique

2.1. Principaux résultats

Les principaux résultats de l'examen stratégique sont les suivants :

- **À la création du Mouvement SUN en 2010, la situation de la nutrition était très différente de ce qu'elle est maintenant.** La série *The Lancet* 2008 sur la sous-nutrition maternelle et infantile contenait des arguments irréfutables en faveur d'une nouvelle manière de travailler,¹ et tout le monde s'accordait pour dire qu'il fallait redoubler d'efforts pour lutter contre les retards de croissance, et les concentrer tout particulièrement sur les 1 000 premiers jours de vie.ⁱ
- **Ces dix dernières années, le Mouvement SUN a contribué à sensibiliser le monde entier aux problèmes de sous-nutrition et à inscrire ce sujet aux ordres du jour mondiaux et nationaux.** Au cours de ses deux phases, le Mouvement SUN a soutenu le développement de plateformes multi-acteurs (MSP), de cadres communs de résultats (CRF) et de plans chiffrés en faveur de la nutrition, et ce dans tous ses pays membres. Il a également su fournir des outils et des moyens de renforcer les capacités de suivi des investissements en faveur de la nutrition.
- **Pourtant, les éléments prouvant que le Mouvement SUN contribue réellement à une amélioration des résultats nutritionnels restent limités.** À en croire le Rapport sur la nutrition mondiale (RNM) de 2018, 23 pays membres du Mouvement SUN ne sont pas en voie d'atteindre les objectifs nutritionnels fixés par l'Assemblée mondiale de la Santé (AMS).ⁱⁱ On estime qu'en 2018, 149 millions d'enfants de moins de cinq ans souffraient de retards de croissance (une prévalence mondiale des retards de croissance chez les enfants de 22 %). Les retards de croissance restent donc la forme prédominante de sous-nutrition.ⁱⁱⁱ Les pays SUN, comme entre autres le Guatemala (voir l'étude de cas du Guatemala en annexe 2), ont tous adopté l'« architecture » préconisée par le Mouvement et pourtant, ils ne font pas de progrès spectaculaires en matière de nutrition. Par ailleurs, d'autres pays SUN (voir l'étude de cas du Costa Rica en annexe 2) ont fait de réels progrès dans ce domaine sans pour autant avoir adopté les consignes du Mouvement SUN.

2.2 Résultats et perspectives sur les domaines prioritaires et le créneau du Mouvement SUN

L'épidémiologie et les facteurs de malnutrition ont considérablement changé depuis la création du SUN, mais l'orientation stratégique du SUN n'a pas évolué à un rythme et à une échelle qui correspondent aux réalités du terrain dans les pays SUN (voir sections 3.1 et 3.2). Dans le monde, 2 milliards d'adultes et plus de 40 millions d'enfants de moins de cinq ans sont en surpoids ou obèses, ce qui contribue à d'autres effets indésirables, tels que les maladies non transmissibles liées au régime alimentaire (MNT) qui causent 4 millions de décès par an dans le monde.^{iv} Les pays à revenu faible et intermédiaire – le noyau dur du SUN – présentent les risques les plus élevés de mort des MNT.^v 27 des 41 pays souffrant du triple fardeau de malnutrition (taux élevés de retard de croissance, d'anémie et de surpoids) sont membres du SUN, représentant près de la moitié des membres du SUN.^{vi}

L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) tout comme l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) reconnaissent que ce sont les mauvais régimes alimentaires qui contribuent le plus à cette prévalence croissante de la malnutrition sous toutes ses formes. Alors que les régimes alimentaires sains sont

¹ Publié le 16 janvier 2008 et disponible au téléchargement à l'adresse <https://www.thelancet.com/series/maternal-and-child-undernutrition>.

devenus un enjeu majeur, le Mouvement SUN n'a pas assez plaidé haut et fort en leur faveur et n'a pas proposé de solutions pour résoudre les problèmes à l'origine des diverses formes de malnutrition. Néanmoins, certains pays membres du Mouvement SUN sont des pionniers dans ce domaine. Par exemple, le Costa Rica est précurseur dans l'adoption d'une approche des systèmes alimentaires (voir l'annexe 2). Malgré une solide volonté des membres du Mouvement SUN de s'impliquer davantage en matière de systèmes alimentaires, les analyses pertinentes, les enseignements tirés et le savoir-faire du Mouvement ne sont pas mis en valeur ni utilisés à bon escient pour améliorer le sort de tous les pays (voir l'étude de cas de l'Amérique latine et des Caraïbes en annexe 2).

Les écarts de fardeau de la malnutrition sont considérables entre les pays membres du Mouvement. Comme l'expose si bien le rapport de Situation des enfants dans le monde 2019, le plus lourd fardeau de la malnutrition sous toutes ses formes pèse sur les enfants et les jeunes adultes des populations les plus pauvres et les plus marginalisées.^{vii} Pourtant, l'approche et les priorités stratégiques du Mouvement SUN ne reflètent pas totalement l'approche qui consiste à « ne laisser personne de côté » et sur lequel reposent les Objectifs de développement durable (ODD) du Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies.

Par conséquent, le Mouvement SUN a manqué des occasions d'orienter les parties prenantes mondiales et nationales vers des solutions de lutte contre les moteurs sous-jacents et structurels de la malnutrition par des approches adaptées à chaque situation. En tant qu'organisation mondiale, le Mouvement SUN a pris trop de temps pour s'attaquer à des problèmes comme les changements climatiques, l'urbanisation, les conflits, l'insécurité et les mobilités humaines ; ces phénomènes s'observent dans plusieurs pays membres confrontés à une forte instabilité politique et à des déplacements de populations prolongés, des dangers récurrents (sécheresses, inondations), des violations des droits humains (entre autres, problèmes d'égalité hommes-femmes) et des crises alimentaires.

2.3. Résultats et perspectives de l'approche du Mouvement SUN

La manière d'aborder les problèmes nutritionnels au sein du Mouvement est aussi importante que les problèmes qu'il s'emploie à résoudre. En règle générale, le Mouvement SUN a favorisé une uniformisation au détriment d'une personnalisation. Son approche et le Système mondial d'appui (GSS) ne tiennent pas compte de la diversité des dynamiques, des capacités et des théories du changement (TOC) des différents pays et régions du monde. En Afrique, le nombre d'enfants souffrant de retards de croissance a *augmenté*. L'Asie méridionale est la région du monde où la prévalence de l'émaciation est la plus élevée et plusieurs pays d'Amérique latine membres du Mouvement SUN font surtout face à des problèmes de surnutrition et non de sous-nutrition.

Certains pays SUN intègrent la nutrition directement aux services fournis à la population et au sein même du tissu social du pays (voir l'étude de cas du Rwanda en annexe 2). D'autres, comme l'Éthiopie, officialisent le lien entre résultats nutritionnels et mesures de protection sociale (voir également les études de cas de l'Afghanistan, du Bangladesh, du Guatemala et du Rwanda en annexe 2). Le Bangladesh et le Costa Rica quant à eux ont été les premiers à élaborer des politiques et stratégies tenant compte des changements climatiques et de l'environnement. Toutefois, ces cas isolés ne sont pas le fait du Mouvement SUN.

Chaque pays du Mouvement présente des facteurs contextuels très divers et il est encourageant de relever que le Mouvement donne de plus en plus la priorité à la nutrition dans des pays aux contextes humanitaires fragiles et en proie à des conflits. Cependant, comme l'indique l'examen à mi-parcours de 2018, il incombe à tous les pays de planifier et de gérer leurs interventions multisectorielles par une approche tenant compte des risques. Des pays comme le Burkina Faso (voir l'étude de cas en annexe 2) nous rappellent que, même lorsqu'un pays a réalisé des avancées en matière de nutrition, il doit rester vigilant et s'assurer que la nutrition reste une clé de voûte de sa sécurité nationale, de sa croissance et de son développement. La nutrition ne peut pas être considérée comme une seconde priorité et passer au second plan. Plusieurs pays du Mouvement SUN se heurtent localement à des situations économiques ou sociopolitiques imprévisibles, à un financement restreint pour résoudre les problèmes de nutrition de manière intégrée et à des défis de transparence et de collaboration multi-acteurs (voir l'étude de cas régionale en Afrique de l'annexe 2). Ces forces en présence exigent une stratégie habile de plaidoyer, de gouvernance et de coordination (voir l'étude de cas du Yémen en annexe 2).

Au sein même du Mouvement SUN, les avis divergent sur sa nature et sa constitution. Certaines parties prenantes estiment que le Mouvement SUN, c'est le Secrétariat du Mouvement SUN. D'autres pensent que le Mouvement SUN est une agrégation de pays membres. Et enfin, pour certaines, le Mouvement SUN englobe tout le Système mondial d'appui et pas seulement les pays membres. Ces malentendus quant à la structure, aux rôles et aux responsabilités du Mouvement sèment la confusion sur la gouvernance, l'approche et la redevabilité du Mouvement SUN.

De même, la distinction entre système nutritionnel global d'un pays et contribution du Mouvement SUN à ce système reste floue. Le Réseau de la société civile SUN (CSN) et les organisations de la société civile (CSO) ont exprimé haut et fort leurs inquiétudes face aux problèmes de mise en place au niveau infranational. Au sein du Mouvement, les CSO instaurent des programmes nutritionnels et aident les parties prenantes nationales et locales à adapter les plans d'action nationaux multisectoriels de nutrition en fonction des besoins des populations locales (voir l'étude de cas du Kenya en Annexe 2).

Même si certains groupes sectoriels du Mouvement SUN comme les CSO et les agences des Nations Unies (ONU) participent à la mise en œuvre de programmes nutritionnels, le Mouvement SUN, en tant que mouvement international, n'est pas structuré et n'a ni le mandat ni les capacités pour jouer un rôle actif dans la mise en place de programmes nutritionnels dans ses pays membres. Cependant, il peut apporter son soutien aux initiatives de plaidoyer, d'assistance technique et de renforcement des capacités axées sur des facteurs de succès critiques à la mise en œuvre efficace de plans et programmes nutritionnels.

Une assistance technique dispensée sous la houlette du programme d'assistance technique pour la nutrition (TAN) et financée par le Département britannique pour le développement international (DFID) a été fournie selon des paramètres définis par le Mouvement SUN. Pourtant, il est nécessaire d'optimiser les types d'assistance technique, les modalités de prestations (p. ex. en utilisant au mieux l'expertise technique dans les régions où le Mouvement SUN est très présent) et les mécanismes d'accès à cette aide (voir la partie 3.3.2). Il faut également faire une analyse critique de la taille et de la structure du Secrétariat du Mouvement SUN (SMS), qui fait également partie de l'assistance technique pour la nutrition. À l'heure actuelle, le Secrétariat du Mouvement SUN ne dispose pas des nombreuses capacités nécessaires pour répondre aux besoins du Mouvement et aux attentes de ses pays membres. De même, le personnel du SMS ne dispose pas de la marge de manœuvre nécessaire pour fournir un soutien sur le terrain et améliorer sa propre compréhension de fond des problèmes qui se posent aux pays. Il faut explorer différents modèles d'identification des besoins des pays en matière d'aide et de hiérarchisation en fonction de leur priorité, et étudier la manière de nouer des liens entre parties prenantes par une assistance efficace et opportune.

2.4. Résultats et perspectives en matière de structure et de gouvernance du Mouvement SUN

Le Mouvement SUN prête une grande valeur aux plateformes multi-acteurs nationales. Les expériences des pays SUN suggèrent un besoin d'ajuster les attentes quant à ce que les plateformes multi-acteurs peuvent réellement *faire*. Dans la plupart des pays SUN, les plateformes multi-acteurs sont grandes par leur taille, leurs membres se rencontrent peu (une ou deux fois par an) et elles ne donnent pas la priorité aux aspects pratiques des *initiatives* multisectorielles et multi-acteurs. En réalité, la plupart du temps, un petit noyau d'acteurs se forme (souvent mené par les professionnels de la santé et avec une aide de mise en œuvre fournie par des agences des Nations Unies et de la société civile) qui s'implique dans la *prestation* de services et d'interventions nutritionnels. En Afghanistan, où une plateforme multi-acteurs a récemment été créée, un sous-groupe de parties prenantes a formé un plus petit comité qui se réunit tous les mois pour discuter des problèmes opérationnels en lien avec les interventions nutritionnelles multisectorielles et multi-acteurs dans le pays (voir l'étude de cas en annexe 2). Des expériences au Yémen (voir l'étude de cas en annexe 2) ont démontré que la fidélité à une plateforme multi-acteurs nationale pour la nutrition organisée par le gouvernement peut parfois être mise à rude épreuve dans un pays en proie à l'instabilité politique et à des crises humanitaires. Ces observations doivent mener à un examen plus approfondi de l'immense importance qu'accorde le Mouvement SUN aux plateformes multi-acteurs nationales en tant que socle d'une transformation de la nutrition dans un pays (voir la partie 3.3.3).

Une leçon essentielle à retenir est que les points focaux SUN de gouvernements sont des piliers des interventions nutritionnelles multisectorielles, mais leur rôle, leur engagement et leur aide dans le cadre

d'efforts réellement pilotés et menés par les pays doivent être revisités. Étant des responsables politiques, les titulaires de ces postes peuvent changer fréquemment. Dans certains pays SUN, il y a à la fois des points focaux techniques SUN venant de la sphère publique et un point focal politique. Pourtant, il est intéressant de noter que contrairement aux autres groupes sectoriels du Mouvement SUN, les points focaux ne sont pas organisés au niveau mondial autour d'un réseau (voir la partie 3.3.2).

Des observations et des consultations lors du Rassemblement mondial 2019 du Mouvement SUN au Népal indiquent que (1) il faut établir des mécanismes formels d'échanges entre pairs et de soutien entre pays ; (2) une très lourde charge repose sur une seule personne endossant le rôle de point focal SUN ; et (3) l'approche du travail en synergie des différents groupes sectoriels est décisive ; elle doit permettre d'exploiter au mieux leurs atouts et tous doivent rendre des comptes sur les initiatives de soutien aux objectifs communs de nutrition.

Des expériences au sein des pays du Mouvement SUN révèlent que « rassembler les gens » de manière à créer un cadre propice à une transformation de la nutrition exige de faire les vérifications d'usage des éventuels conflits d'intérêts et d'analyser les forces en présence entre les différents groupes catégoriels (voir la partie 3.3.1). Le problème des conflits d'intérêts s'est invité dans plusieurs forums et s'immisce dans de nombreux processus comme l'examen à mi-parcours du Mouvement SUN de 2018. Les expériences, informations utiles et enseignements tirés venant d'autres domaines que celui de la nutrition (voir l'annexe 1) relèguent au second plan l'importance des « valeurs » (p. ex. principes, règles d'éthique) qui trouvent leur expression dans le fonctionnement et la structure des organisations. Pourtant, les dix principes d'engagement du Mouvement SUN (<https://scalingupnutrition.org/fr/a-propos/vision-et-principes-du-mouvement-sun/>) ne se retrouvent pas toujours dans la gouvernance du Mouvement, tant au niveau mondial qu'au niveau national.

Malgré la devise du Mouvement SUN, à savoir « piloté et mené par les pays », les opinions et priorités des pays sont reléguées au second plan par les programmes et intérêts de certains donateurs et entités multilatérales ayant un pouvoir et une influence considérables au sein de la gouvernance du Mouvement. Il y a un manque de clarté entre les différents acteurs et structures de la gouvernance mondiale qui englobent le Système mondial d'appui du Mouvement SUN (voir la partie 3.3.1). En effet, les modalités de gouvernance actuelles et le centre névralgique du Mouvement ne favorisent pas une prise de décisions transparente et inclusive dans le meilleur intérêt des pays membres du Mouvement. Cette découverte ne remonte pas seulement aux consultations menées dans le cadre de cet examen stratégique avec des parties prenantes et groupes catégoriels du Mouvement SUN ; ce problème a en effet déjà été soulevé lors d'analyses et de réflexions critiques sur la création du Mouvement SUN et les forces et pouvoirs en présence au sein du Mouvement.^{viii ix x}

Un deuxième conflit d'intérêts qui est une source d'inquiétude est le rôle joué par certaines entreprises et certains acteurs du secteur privé (voir la partie 3.3.1) dans la perpétuation de la malnutrition (p. ex. par des campagnes marketing et la commercialisation accrue d'aliments transformés malsains).^{xi} Le Réseau de la société civile SUN s'exprime beaucoup à ce sujet et plusieurs pays SUN (voir les études de cas du Costa Rica et du Guatemala en annexe 2) luttent pour que le secteur privé prenne ses responsabilités et cesse d'agir aux dépens de régimes alimentaires sains et d'une amélioration de la nutrition. Ce sujet revêt une très grande importance pour l'ensemble du Mouvement SUN à l'échelle mondiale, et pas seulement pour le Réseau du secteur privé SUN (SBN) ou les pays, surtout après la recommandation du Groupe principale d'accroître le rôle du secteur privé dans les activités du Mouvement SUN.

Les inquiétudes autour de l'engagement du secteur privé sont révélatrices de problèmes plus généraux concernant le fonctionnement des réseaux et groupes catégoriels SUN comme un ensemble cohérent plutôt que comme un mouvement représentant des intérêts institutionnels ou ceux de ses groupes catégoriels. À l'heure actuelle, le Mouvement SUN dispose d'une myriade de structures qui fonctionnent le plus souvent de manière cloisonnée. Si les différents réseaux ont évolué depuis la naissance du Mouvement SUN, ils se concentrent surtout sur des forces et des problèmes intra-réseaux plutôt que sur une collaboration inter-réseau. Pourtant, il existe des exemples de collaboration et d'action conjointe, comme en Indonésie où les donateurs et agences des Nations Unies fonctionnent sous l'égide d'un seul réseau, le Réseau des donateurs et des Nations Unies pour la nutrition (voir l'annexe 2). En Afghanistan, le réseau des Nations Unies (UNN) a permis un renforcement des capacités et a fourni un appui technique aux membres de l'alliance de la société civile (CSA) (voir l'annexe 2). Au Burkina Faso, l'UNN et la CSA du pays ont soutenu activement le lancement d'une intervention multisectorielle dans le domaine de la nutrition. Pourtant, dans d'autres pays, les organisations de la société civile sont organisées autour d'une plateforme, mais n'ont pas réellement de

pouvoir de gouvernance en matière de nutrition (voir les études de cas sur le Guatemala et le Costa Rica en annexe 2).

Face à toutes ces variables et aux problèmes de développement organisationnels et de gouvernance mondiale qui détournent l'attention des pays, l'apport du Mouvement SUN a été difficile à formuler et à mesurer. Le système actuel de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage (MEAL) ne permet ni de raconter l'histoire du Mouvement SUN, ni de satisfaire les besoins en faits probants et en gestion des connaissances du Mouvement. La contribution du Mouvement aux récits sur la nutrition qui sont peu à peu audibles au sein des pays SUN n'est pas mise en évidence de manière systématique et la théorie du changement mondiale du Mouvement SUN ne tient pas assez compte des forces de nutrition et facteurs nationaux et régionaux en présence. Comme cela a été recommandé dans l'examen à mi-parcours de 2018, il faut renouveler le système MEAL. Cet examen stratégique confirme bien que les pays doivent développer leur propre théorie du changement en matière de nutrition, et ce sur la base d'analyses causales et contextuelles propres à leur situation par le prisme de la nutrition.

Pour le moment, le système MEAL du Mouvement SUN est centré sur le tableau de bord MEAL qui est disponible sur le site Web du Mouvement. Ce tableau de bord a nécessité beaucoup de temps et de ressources, pourtant il contient très peu de données démontrant les contributions du Mouvement SUN à la transformation de la nutrition. La plupart des informations sont soit des événements intermédiaires isolés (p. ex. pour la création de plateformes multi-acteurs ou l'élaboration de plans chiffrés), soit des faits liés à des indicateurs de nutrition traditionnels, auquel cas il s'agit de données déjà recueillies et d'initiatives déjà consolidées par d'autres organisations. Des initiatives pertinentes non initiées par le Mouvement SUN (par exemple le Rapport sur la nutrition mondiale ou RNM) fournissent des analyses des progrès et des enjeux critiques de renforcement de la nutrition plus solides que les publications actuelles du Mouvement. En théorie, le système MEAL du Mouvement SUN devrait également aider le Secrétariat du Mouvement SUN et d'autres acteurs du Système mondial d'appui à façonner le paysage de la nutrition (p. ex. quels nouveaux faits probants sur la nutrition dans le monde ont émergé ? Quels fonds sont disponibles et quelles sont l'assistance technique et les possibilités de renforcement des capacités existantes ?) et il devrait illustrer les liens pertinents entre les problématiques du Mouvement SUN et celles du monde (p. ex. changements climatiques, systèmes alimentaires). Pourtant, le système MEAL actuel ne remplit pas ce rôle.

Les rapports annuels d'avancement du Mouvement SUN (<https://scalingupnutrition.org/fr/progres-et-impact/sun-movement-annual-progress-report/movement-annual-progress-report/>), le site Web du Mouvement et les Rassemblements mondiaux sont par nature essentiellement à caractère festif. S'il est vrai qu'il est bon de célébrer les réussites, il est également important de réfléchir de façon critique aux avancées que des pays réalisent ou ne réalisent pas, aux défis à surmonter et aux innovations venant des différents pays et régions du monde. Une analyse critique permettra de bien comprendre les différentes trajectoires des pays vers un renforcement de la nutrition et l'ampleur de la contribution du Mouvement SUN.

Le désir des donateurs de voir les effets concrets des contributions du Mouvement SUN sur la nutrition est fort, mais certains groupes sectoriels sont également conscients du fait que les outils et processus comme l'Évaluation conjointe annuelle ont leurs limites¹⁵. Le fait que ces évaluations procèdent d'une auto-évaluation implique un risque de partialité dans l'appréciation des réalités actuelles. Plusieurs parties prenantes ont décrit la pression inhérente que ressentent les pays à rendre compte de leurs avancées plutôt que de cerner de façon objective les mesures défaillantes des interventions de nutrition multisectorielle qui ont lieu dans leur pays.

Ce problème est notamment lié à la culture d'apprentissage globale qui doit être développée au sein du Mouvement SUN. C'est probablement dans son rôle d'intermédiaire entre pays que le Mouvement est le plus dynamique et il est nécessaire de systématiser les échanges et la coopération entre pays dans le cadre des programmes du Mouvement SUN. Des pays comme le Népal et le Pérou, précurseurs dans le domaine des interventions multisectorielles en faveur de la nutrition, ont organisé des échanges d'apprentissage avec l'aide d'alliances et réseaux de la société civile d'autres pays, d'agences des Nations Unies et de certains donateurs. Il existe également des exemples de liens établis entre des pays ayant récemment rejoint le Mouvement SUN et des pays membres de longue date qui ont fourni des résultats rapides pour ces premiers et une plus grande coopération entre pays (voir l'étude de cas de l'Afghanistan en annexe 2).

Par l'instauration de processus actifs et conviviaux, et pas seulement de bases de données et d'outils mis à jour tous les ans, le système MEAL peut exploiter l'esprit de corps des pays SUN et encourager une véritable culture d'analyse critique, de réflexion, de réplique des meilleures pratiques et de résolution des problèmes innovante.

Pour conclure, la fin de la deuxième phase du Mouvement SUN impose de réorienter le centre névralgique et de prise de décisions, ainsi que les priorités du Mouvement vers les pays membres. L'adoption d'une approche thématique sur des régimes alimentaires durables, abordables et sains pour tous peut offrir d'incroyables possibilités comme déclencheur d'une transformation nutritionnelle. Ce changement radical devra être visible à tous les niveaux du Mouvement et exigera un engagement solide de tous les groupes catégoriels en faveur d'initiatives « centrées sur les pays et pilotées et menées par les pays ».

3. Enjeux stratégiques et recommandations

3.1 Vision et champ d'action

3.1.1. Descriptions de vision et de mission

Présentation générale

Les descriptions de vision et de mission ont longtemps semblé être une obligation pour les organisations de tout type, mais elles ont tendance à être assez globales et vagues et de ce fait ne sont pas réellement efficaces pour fixer des objectifs spécifiques, des stratégies et des tactiques pour l'organisation en question. Quelle organisation crédible œuvrant en faveur de la nutrition dirait qu'elle ne souhaite pas en finir avec la malnutrition ou garantir un accès à une alimentation saine à toute la population ? La description actuelle de la vision du Mouvement SUN est claire, concise et s'accompagne d'une échéance : « d'ici 2030, un monde libéré de la malnutrition sous toutes ses formes ». Mais elle reste très générale et ne permet pas de différencier le Mouvement SUN des autres organisations œuvrant à l'éradication de la malnutrition. Sans description de mission, la description globale de la vision du Mouvement perd de sa valeur.

Recommandation

(1.) Donner la priorité au renforcement de la stratégie SUN au lieu d'investir du temps et des ressources dans l'élaboration de nouvelles descriptions de vision et de mission. Développer des descriptions de mission et de vision est un processus chronophage, gourmand en ressources et dont le résultat n'est pas toujours satisfaisant au regard de l'investissement qu'il a exigé. La stratégie doit rester la priorité et son amélioration doit prendre en compte sa concrétisation sur le terrain car il ne s'agit pas seulement de la coucher sur papier (p. ex. il faut envisager des situations impliquant les principales parties prenantes pour comprendre les conséquences tactiques). Le Mouvement SUN peut, à l'avenir, souhaiter investir dans l'élaboration de descriptions de mission et de vision, mais il semble peu probable que l'absence de l'une d'elles contribue à une mauvaise image de l'organisation.

3.1.2. Champ d'action

Présentation générale

La « malnutrition sous toutes ses formes » a considérablement élargi le champ d'action d'origine qui était les « 1 000 premiers jours de vie ». Malgré les implications de cet élargissement du champ d'action, les priorités mondiales du Mouvement SUN continuent d'être la sous-nutrition, tout particulièrement chez les enfants de moins de cinq ans. Au fond, la description de vision de l'organisation communique un message différent de celui relayé par ses actions. Les références actuelles au champ d'action au sein du Mouvement SUN indiquent que les mères et les enfants sont des priorités institutionnelles, au moins au niveau mondial. Parmi les principales parties prenantes, les opinions divergent à savoir si le Mouvement SUN doit continuer de privilégier les mères et les enfants ou s'employer à résoudre les problèmes de nutrition d'autres groupes de population. Il est clair qu'au niveau national, les programmes et activités évoluent peu à peu vers la prise en compte de toutes les populations faisant face à des défis nutritionnels.

L'intérêt du Groupe principal à élargir le champ d'action du Mouvement SUN pour inclure d'autres enjeux

nutritionnels (p. ex. facteurs environnementaux, urgences climatiques, aide humanitaire, systèmes alimentaires, nutrition de prévention et de traitement des maladies) est raisonnable vu l'importance et la pertinence de ces problèmes dans des contextes de développement plus larges.² Cependant, tout élargissement du champ d'action exige que le Mouvement SUN définisse clairement la portée de son implication dans différents problèmes, et notamment sa position, ses priorités et ses activités.

En envisageant un élargissement du champ d'action, il est important de reconnaître que d'autres organisations ont une plus grande expertise dans ces domaines que le Mouvement SUN. S'il est irréaliste que le Mouvement SUN endosse un rôle actif dans la résolution de problèmes que d'autres organisations sont mieux à même de résoudre, il peut toutefois aider à mieux comprendre les liens entre ses priorités nutritionnelles et ces autres problèmes. Il est important de noter que bon nombre de ces problèmes (comme les changements climatiques) sont très complexes et présentent de nombreux aspects et facteurs sans lien avec la nutrition. Cependant, concernant certains aspects de ces problématiques mondiales (comme les changements climatiques), le Mouvement SUN peut établir de façon irréfutable qu'ils ont des effets sur la nutrition et donc sur le développement humain. En la matière, le Mouvement SUN, et tout particulièrement le Secrétariat du Mouvement SUN, doit davantage collaborer avec des experts en nutrition ou des personnes pour qui la nutrition est un enjeu dans l'élaboration d'autres politiques.

Recommandations

(2.) Maintenir l'engagement du Mouvement SUN à lutter contre toutes les formes de malnutrition. Le Mouvement doit maintenir son engagement à lutter contre la malnutrition sous toutes ses formes (p. ex. les différentes formes de sous-nutrition et de surnutrition). Cette disposition générale n'empêchera pas les pays membres du Mouvement d'axer leurs efforts sur certaines formes de malnutrition selon les forces en présence dans leur pays.

(3.) Élargir le champ d'action du Mouvement SUN pour réellement inclure toutes les personnes souffrant des différentes formes de malnutrition. Il est clair qu'au niveau national, les programmes et activités évoluent peu à peu vers la prise en compte de toutes les populations confrontées à des défis nutritionnels. Les recommandations ci-dessus préconisent d'élargir le champ d'action pour inclure des groupes de populations autres que les femmes et les enfants, tout en reconnaissant que la priorité dépend du contexte de chaque pays. Par exemple, dans de nombreux pays membres où les retards de croissance continuent d'être un fléau, il est bon de continuer à centrer ses efforts sur les mères et les enfants, mais dans d'autres pays souffrant de fardeaux multiples de la nutrition, la population ciblée par les interventions pourra être plus diverse.

(4.) Clarifier sa position sur la définition d'un régime alimentaire sain. Le Mouvement SUN devrait exprimer de manière claire sa position en la matière. Le fait qu'une importante organisation œuvrant dans le domaine de la nutrition n'a pas de position officielle sur ce qu'est un régime alimentaire sain est une énorme lacune et porte atteinte à sa crédibilité. Il existe de nombreuses ressources pouvant contribuer à ce positionnement, comme les publications « Food in the Anthropocene: the EAT-Lancet Commission on Healthy Diets from Sustainable Food Systems », « Sustainable Healthy Diets: Guiding Principles » (Principes directeurs pour des régimes alimentaires sains et durables) de la FAO et de l'OMS, et la définition d'une alimentation nutritive et saine de l'Alliance mondiale pour l'amélioration de la nutrition (GAIN).³ Là encore, le Secrétariat du Mouvement SUN peut se charger d'élaborer ce positionnement avec des groupes catégoriels du Mouvement SUN ou mandater des experts ou organisations externes ayant les compétences requises pour le faire.

(5.) Élargir le champ d'action du Mouvement SUN pour qu'il englobe des enjeux importants en lien avec la nutrition comme les changements climatiques, les systèmes alimentaires et les maladies non transmissibles. Cela doit se faire en étroite collaboration avec les pays membres pour s'assurer que ce nouveau champ d'action inclut leurs priorités vis-à-vis de ces enjeux. Il sera également important de démontrer dans quelle mesure les priorités du Mouvement en matière de nutrition sont liées à d'autres enjeux. Un bon exemple de ce type d'approche est le rapport de 2019 sur la syndémie mondiale de l'obésité, de la sous-nutrition et des changements climatiques, publié par la *Lancet Commission*.

² Les multiples références à la nutrition dans les ODD démontrent clairement à quel point la nutrition est directement liée à de nombreux autres enjeux. L'ODD 2, qui vise à « Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable », est la principale référence en matière de nutrition. Le Mouvement SUN a indiqué « qu'au moins 12 des 17 Objectifs de développement durable englobaient des indicateurs à caractère hautement nutritionnel ».

³ <https://www.gainhealth.org/about/strategy> (en anglais).

(6.) Rédiger des documents sur la position officielle du Mouvement SUN traitant d'enjeux plus larges abordés à travers le prisme de la nutrition. Il serait bon que le Mouvement SUN élabore une position claire sur les liens entre la nutrition et ces enjeux et qu'il rédige des documents expliquant cette position. Pour ce faire, il pourra utiliser les données disponibles, des faits probants sur les conséquences de ces problèmes sur la nutrition dans les pays SUN et des connaissances et expériences des pays membres. La position du Mouvement SUN doit également servir à définir comment le Mouvement va s'engager dans les autres initiatives mondiales tentant de faire face à ces enjeux. Ces documents pourront être rédigés par le Secrétariat du Mouvement SUN, ou des organisations ou des experts extérieurs pourront s'en charger.

3.1.3. Membres et partenariats

Présentation générale

A quelques exceptions près, la plupart des pays membres du Mouvement SUN sont des pays à revenu faible ou des pays à revenu intermédiaire inférieur. Cependant, on a noté un intérêt de certains pays à revenu élevé à rejoindre le Mouvement. Cet intérêt découle du fait que ces pays sont de plus en plus sensibles à l'importance de la nutrition (p. ex. taux en hausse de surpoids et d'obésité, rôle de la nutrition dans la prévention et le traitement des maladies, lien entre nutrition, agriculture et changements climatiques) et ils se rendent peu à peu compte que les problèmes nutritionnels sont des problèmes communs à tous.

Parmi les informateurs clés, les opinions diffèrent à savoir si une adhésion au Mouvement SUN peut être élargie à des pays à revenu élevé et à des pays à revenu intermédiaire supérieur. Cependant, tout le monde s'accorde pour dire que les problèmes de nutrition des pays à revenu faible et à revenu intermédiaire inférieur doivent rester les priorités du Mouvement et qu'ils risquent de se noyer dans les points de vue des pays à revenu élevé. Il est également reconnu que les pays à revenu élevé et à revenu intermédiaire sont très différents les uns des autres. Par exemple, les priorités et capacités d'États insulaires à revenu intermédiaire seraient très différentes de celles de pays d'Europe à revenu élevé.

Les critères d'adhésion actuels au Mouvement SUN sont étroits et prescriptifs. Les membres souhaitant adhérer doivent s'engager à mener des activités qui ne sont pas toujours pertinentes pour eux et à adopter le modèle SUN (p. ex. en créant ou renforçant des plateformes multi-acteurs, en identifiant des points focaux de gouvernement, en développant des plans chiffrés et des cadres communs de résultats). Il est très probable que les pays à revenu élevé ne souhaitent pas composer avec tous les aspects du modèle.

Les partenariats sont un élément central du Mouvement SUN et ont évolué avec lui. Cela est plus le résultat des circonstances que d'une volonté. Par conséquent, il n'y a pas de stratégie claire d'implication des partenaires ni d'initiatives mondiales ayant émergé depuis la création du Mouvement SUN et depuis que des partenaires travaillent sur les problèmes de nutrition.

Recommandations

(7.) Maintenir la priorité des adhésions au Mouvement SUN sur les pays à revenu faible/à revenu intermédiaire inférieur et explorer les possibilités d'élargir l'adhésion à certains pays à revenu intermédiaire. Le Mouvement SUN, par le biais du Secrétariat du Mouvement SUN, doit consulter les pays membres existants et les réseaux SUN et rédiger un document de travail fixant clairement les avantages et les éventuels inconvénients d'un élargissement des adhésions pour pouvoir prendre une décision éclairée en la matière.

(8.) Explorer d'autres options, notamment celle d'un partenariat entre pays à revenu élevé et pays à faible revenu par le truchement du Mouvement SUN, ainsi que la possibilité de créer différents types d'adhésion⁴ (les pays à revenu intermédiaire supérieur ou à revenu élevé seraient membres affiliés ou partenaires) ainsi que différents types de relations. Par exemple, certains pays à revenu élevé ont exprimé leur intérêt dans un système de jumelage avec des membres actuels pour permettre un partage de connaissances et d'expériences. Il serait également intéressant d'exploiter les capacités des pays à revenu élevé à fournir plus d'assistance technique. Le Mouvement SUN pourrait envisager les options possibles avec les pays

⁴ L'adhésion de quatre États indiens a déjà créé un précédent et a permis d'envisager d'autres types d'adhésion au Mouvement SUN.

souhaitant devenir membres et les pays actuellement membres au plus grand bénéfice du Mouvement et de ses membres.

(9.) Élaborer une stratégie claire d'engagement du Mouvement SUN avec les partenaires mondiaux. Il faut pour cela fixer des objectifs, des priorités et des modalités d'engagement des partenariats et le Secrétariat du Mouvement SUN pourrait s'en charger avec l'aide des réseaux SUN et d'autres parties prenantes clés, notamment les membres du Groupe principal. La stratégie doit également permettre d'évaluer l'intérêt des partenariats actuels et prévoir dorénavant une approche davantage centrée sur les résultats.

3.1.4. Plaidoyer

Présentation générale

Le plaidoyer autour des enjeux critiques de nutrition est l'une des réalisations les plus importantes du Mouvement SUN depuis sa création. Il a joué un rôle important en contribuant à mieux faire connaître ces enjeux autant dans les pays que dans le monde et sa capacité à combiner plaidoyer par des personnes charismatiques et engagement de pays de haut niveau l'a démarqué d'autres initiatives et organisations œuvrant en faveur de la nutrition.

Il faut renforcer le financement en faveur de la nutrition. Il s'agit là d'une des cinq mesures qu'il faut absolument prendre pour accélérer les avancées identifiées dans le Rapport sur la nutrition mondiale de 2018. Au niveau mondial, les objectifs du Sommet Nutrition pour la croissance sont de garantir de nouveaux engagements politiques et financiers de la part des gouvernements, des donateurs, de la société civile, des Nations Unies et du secteur privé. D'autres acteurs plaident également en faveur d'un plus grand engagement. Le rôle du Mouvement SUN dans la mobilisation des ressources mondiales et nationales en faveur de la nutrition reste flou et il n'existe aucune donnée sur son efficacité en la matière.

Le Groupe principal, les réseaux et les pays du Mouvement SUN rassemblent également des ambassadeurs charismatiques qui disposent des connaissances et de l'influence nécessaires pour discuter des enjeux de nutrition avec un public très divers. Si le besoin de campagnes de plaidoyer globales en faveur de la nutrition persiste, les enjeux et le public sont toujours plus nombreux. Un plaidoyer ciblé sera donc essentiel à l'avenir. Le défi pour le Mouvement SUN est d'optimiser ses résultats en demandant à ses ambassadeurs d'intervenir de manière coordonnée et cohérente et de profiter de toutes les occasions de plaidoyer qui s'offrent à eux lors d'autres initiatives et manifestations (p. ex. le programme Universal Health Care 2030 et le Sommet Nutrition pour la croissance de 2020).

Les pays membres du Mouvement SUN s'expriment rarement d'une seule voix et rares ont été les initiatives de rassembler les pays afin de présenter de manière claire les inquiétudes de tous ou de parler collectivement des problèmes clés de nutrition. Par exemple, la Déclaration de Katmandou, qui a clos le Rassemblement mondial de 2019 au Népal, n'a pas été rédigée ni avalisée par les pays SUN. Vu le nombre de pays SUN, parler d'une seule voix est nécessaire car cette voix serait forte et crédible.

Recommandation

(10.) Élaborer une stratégie de plaidoyer, en lien avec les objectifs de la stratégie globale du Mouvement SUN. Le Secrétariat du Mouvement SUN devrait travailler avec le Groupe principal, les réseaux SUN et les pays membres dans l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer cohésive. Elle doit fixer des objectifs clairs, élaborer des messages et des initiatives et préciser les responsabilités afin de soutenir une approche coordonnée et ciblée de plaidoyer dans l'ensemble du Mouvement. Le plaidoyer doit être la principale mission du Groupe principal (voir la partie 3.3.1), mais la stratégie doit également indiquer précisément la contribution des pays (et des réseaux mondiaux et nationaux, en plus des autres structures du Mouvement) dans l'appui aux messages et thèmes de plaidoyer consensuels. Par exemple, les pays SUN pourraient travailler de concert pour élaborer et lancer une campagne de plaidoyer continue sur des thèmes et des messages convenus qui tirent parti des avantages d'une adhésion au Mouvement SUN en tant que membre de plein droit.

3.2. Stratégie et priorités

3.2.1. Stratégie centrée sur les pays et pilotée et menée par les pays

Présentation générale

Des stratégies sont élaborées pour définir les approches à adopter afin d'atteindre des objectifs fixés. La stratégie actuelle du Mouvement SUN englobe un ensemble d'éléments décousus : une vision, une voie de transformation (p. ex. la théorie du changement), des objectifs entre autres stratégiques, des attentes en matière d'initiatives de pays et des principes d'engagement.⁵ Ainsi, la stratégie est floue, n'est pas réellement axée sur des domaines prioritaires et n'a pas de programme clairement énoncé.^{6,19}

L'une des grandes faiblesses de la stratégie est le fait que les objectifs sont bien trop nombreux avec entre autres : les six cibles mondiales de nutrition de l'AMS fixées pour 2025, l'objectif concernant le diabète et l'obésité pour 2025 du Cadre mondial de suivi pour les maladies non transmissibles élaboré par l'OMS ainsi que des objectifs divers en lien avec les causes sous-jacentes de la sous-nutrition et avec l'agriculture et les systèmes alimentaires, l'assainissement et l'eau potable, l'éducation, l'emploi et la protection sociale, les soins de santé, le soutien à la résilience, l'autonomisation des femmes et le développement à l'initiative des communautés. Les retards de croissance, en plus d'être inclus dans les objectifs de nutrition fixés par l'Assemblée mondiale de la Santé, sont présentés différemment dans la liste du Mouvement SUN, avec les facteurs y contribuant (comme la mauvaise nutrition des mères, les mauvaises habitudes alimentaires, la mauvaise qualité des aliments et les grossesses précoces) et comme une intervention à fortes retombées pour le Mouvement SUN.⁷ Le grand nombre d'objectifs et le fait que bon nombre d'entre eux ne sont pas bien définis rendent presque impossible l'élaboration d'une stratégie cohérente.

La liste des attentes en matière d'initiatives de pays, sachant qu'un grand nombre d'entre elles sont complexes et difficiles à mettre en place et risquent d'avoir peu d'effets, illustre également à quel point la stratégie actuelle n'a pas établi de priorités claires. Les attentes suggèrent également que la stratégie ne se base pas sur les besoins et les priorités identifiés par les pays et qu'elle ne prend absolument pas en compte les différents contextes, priorités et capacités des pays membres. La stratégie actuelle est également très centrée sur les processus (comme « élaborer ou revoir les politiques, stratégies et plans nationaux ») et nombreux sont les informateurs de l'examen stratégique qui ont indiqué que les programmes nutritionnels des pays étaient très prometteurs sur le papier, mais très décevants sur le terrain.

Comme décrit dans la partie précédente sur les principaux résultats de l'examen stratégique, au niveau mondial, le Mouvement SUN obéit très bien au principe « piloté et mené par les pays », mais en pratique, ce n'est pas toujours le cas. Le rôle des pays dans la gouvernance mondiale du Mouvement SUN est limité et ils n'ont que très peu d'influence sur le soutien qui leur sera apporté par le Mouvement SUN. De plus, comme déjà indiqué ci-avant, il est attendu d'eux qu'ils se conforment à un modèle et respectent des paramètres qui ne répondent pas forcément à leurs priorités nationales. Les informateurs ont indiqué que c'était plutôt le Secrétariat du Mouvement SUN et non les pays membres qui avait décidé des domaines définis comme prioritaires pour le Mouvement SUN dans le rapport de suivi de 2019.⁸ De même, comme l'exposent très bien deux études de cas régionaux présentés dans l'annexe 2, il existe des plateformes régionales et infrarégionales économiques, commerciales et de gouvernance actuellement sous-exploitées et qui pourraient contribuer à asseoir les mesures et les campagnes de plaidoyer dans le domaine de la nutrition pour résoudre des problèmes auxquels de nombreux pays font face.

Recommandations

(11.) Élaborer une stratégie du Mouvement SUN centrée sur les pays et pilotée et menée par les pays. Parce

⁵ Stratégie et feuille de route 2016 - 2020 du Mouvement SUN.

⁶ Les attentes du Mouvement SUN envers les nouveaux membres expriment mieux sa stratégie actuelle que la Stratégie et feuille de route.

⁷ Il est possible de mettre les retards de croissance au rang des priorités de la stratégie, ce qui permet de renforcer l'idée chez de nombreux informateurs que le Mouvement SUN est « l'organisation phare de lutte contre les retards de croissance ».

⁸ Les quatre domaines prioritaires recensés dans le rapport de suivi 2019 du Mouvement SUN sont les suivants : (1) favoriser la mobilisation des parlementaires pour améliorer les résultats nutritionnels ; (2) renforcer les mesures d'égalité hommes-femmes et d'autonomisation des femmes et des filles ; (3) assurer l'intégration de la nutrition dans la couverture santé universelle ; et (4) assurer une approche des systèmes alimentaires permettant de nourrir la planète et ses habitants.

qu'elle sera centrée sur les priorités et perspectives des pays membres et les respectera,⁹ cette stratégie sera beaucoup plus efficace et contribuera davantage à améliorer la nutrition dans ces pays. Un aspect clé de cette stratégie sera qu'elle distinguera les stratégies menées et pilotées par les pays de celles menées et pilotées par les gouvernements, l'emphase étant mise sur celles menées par les pays et les gouvernements et cela doit être manifeste au sein des structures de gouvernance des pays (voir la partie 3.3.3).

(12.) S'assurer que la stratégie du Mouvement SUN est concise, ciblée et centrée sur des actions prioritaires soutenant le renforcement des programmes de nutrition par les pays, améliorant l'efficacité et permettant d'atteindre les objectifs fixés. Les objectifs stratégiques devraient reposer sur le principe 80-20¹⁰ qui devrait être assez souple pour tenir compte des différences de contextes, de priorités et de capacités des pays. La stratégie doit également défendre les approches flexibles et innovantes pour faire face aux défis de la nutrition auxquels les pays sont confrontés. De plus, la stratégie devrait respecter le calendrier du Mouvement SUN (de nombreux informateurs ont suggéré que le Mouvement ait une durée de vie limitée¹¹) avec des activités conçues pour atteindre des objectifs spécifiques selon un calendrier bien établi.

(13.) Faciliter la collaboration entre pays pour faire face à des problèmes et défis communs. Le Mouvement SUN, et tout particulièrement le Secrétariat du Mouvement SUN, peut jouer un rôle important en encourageant la collaboration entre pays du Mouvement confrontés aux mêmes défis car ensemble, ils pourront mieux comprendre les problèmes et trouver et tester d'éventuelles solutions. Cette collaboration pourrait être bilatérale ou organisée en groupes de travail sur des thèmes ou problématiques spécifiques comme les effets des changements climatiques sur les retards de croissance (voir l'étude de cas du Bangladesh en annexe 2).

3.2.2. Priorités des pays et mise en œuvre

Présentation générale

Une critique récurrente du Mouvement SUN est le manque de résultats éloquentes et, surtout, le manque d'amélioration de résultats clés dans certains pays SUN. De nombreuses parties prenantes ont également manifesté leur inquiétude quant au fait que les politiques, plans et plateformes ne permettent pas de concrétiser les actions pour réellement faire face aux défis de la nutrition. Le besoin est urgent de laisser les processus de côté en faveur d'actions et de résultats.

Un problème connexe est que de nombreux plans nationaux de nutrition, notamment des plans d'action chiffrés, englobent un large éventail de problèmes que les pays souhaiteraient résoudre à condition de disposer des ressources nécessaires. Un manque de financement chronique dans les programmes de nutrition a contribué à alimenter cette « liste interminable » de plans englobant des problèmes et des activités que les donateurs pourraient souhaiter soutenir. Sans priorités clairement convenues et définies, il est difficile pour les pays de consacrer leurs efforts et leurs ressources aux activités permettant l'obtention de résultats.

Recommandation

(14.) Aider les pays SUN à choisir un ensemble limité de domaines prioritaires sur lesquels il est possible d'agir et qui pour le moment ne bénéficient d'aucune attention ou dans lesquels les résultats obtenus ne sont pas satisfaisants. Cette aide devrait être fournie par le biais des réseaux SUN et d'autres composantes du Système mondial d'appui. Il devrait être possible de sélectionner ces priorités réalisables au sein des plans et stratégies existants et cette sélection devrait se faire selon un raisonnement solide et des données probantes. Il est également essentiel que le mot « réalisable » soit défini de manière réaliste (c'est-à-dire des mesures avec des étapes clairement définies pouvant être mises en œuvre grâce aux ressources disponibles et qui permettront d'accélérer le renforcement pour atteindre les résultats en matière de nutrition). L'objectif serait d'exploiter au mieux les connaissances et

⁹ En janvier 2020, David Malpass, le président de la Banque mondiale, a annoncé la réorganisation des activités de la Banque pour qu'elle réponde mieux aux programmes des pays. À cette occasion, il a déclaré que ce changement permettait d'« accorder davantage la priorité aux programmes de pays et de s'assurer que les GP [Pratiques mondiales] et [la vice-présidence de l'économie de développement] sont mieux à même d'intégrer une expertise et des connaissances mondiales innovantes et de haute qualité dans les programmes régionaux et nationaux ».

¹⁰ La prémisse du principe 80-20 est que 80 % des extrants sont générés par 20 % des intrants. En d'autres termes, il est bon de se concentrer sur 20 % des actions qui généreront 80 % des résultats.

¹¹ Conformément au Programme de développement durable à l'horizon 2030, les documents du Mouvement SUN proposent l'année 2030 comme date de fin du Mouvement.

l'expérience du pays concerné et d'encourager une mise en place innovante, collaborative et rapide pour atteindre les résultats attendus, en faisant appel à une équipe d'acteurs nationaux et locaux très centrée sur sa mission.¹² Il s'agit entre autres de « piloter » ou tester des approches innovantes pour résoudre les problèmes¹³ et de telles approches devraient être soutenues par le Fonds de financement commun du Mouvement SUN (voir la partie 3.3.2).

3.2.3. Soutien à la stratégie

Présentation générale

Une stratégie centrée sur les pays et menée et pilotée par les pays renforce le rôle du Secrétariat du Mouvement SUN en tant que structure de soutien principale pour les pays membres du Mouvement jouant un rôle clé. En tant que principale structure de soutien, la priorité du Secrétariat du Mouvement SUN devrait être de fournir des services de base permettant aux pays de mieux faire face à leurs priorités nutritionnelles et de les aider à organiser des initiatives plutôt que de les mener pour eux. Les membres actuels du Mouvement SUN manifestent un grand intérêt dans un dialogue et un échange d'expériences accrues entre pays. Même si les objectifs stratégiques du Mouvement SUN incluent l'apprentissage partagé, le Secrétariat du Mouvement SUN soutient peu les initiatives dans ce domaine et le site Web fournit très peu d'informations sur les problématiques ou l'apprentissage dans la nutrition. De même, le Mouvement SUN n'a pas exploité ses connexions, ses liens avec les pays et réseaux très larges qui peuvent pourtant permettre de créer une base de données factuelles sur la nutrition et d'adopter des approches de mise en œuvre efficaces.

Les informateurs impliqués dans l'examen stratégique ont fait part de leurs inquiétudes concernant le système MEAL (voir la partie 2), notamment quant au fait qu'il s'agit surtout d'une agrégation de données immédiatement disponibles depuis d'autres sources. Il contient peu voire aucune information contextuelle disponible dans les sources primaires de données (des informations contextuelles fournissant les renseignements les plus utiles pour les pays souhaitant améliorer l'efficacité et l'ampleur de leurs activités nutritionnelles) et s'ajoute au fardeau administratif que les pays membres doivent déjà supporter. Selon l'examen à mi-parcours (MTR), « les commentaires des pays glanés au cours du MTR indiquent que certaines parties prenantes nationales considèrent le système MEAL comme un flux unilatéral d'informations des pays à destination du Secrétariat du Mouvement SUN et qu'il est parfois difficile d'en voir une application directe dans les pays mêmes ». Des inquiétudes se manifestent également quant au temps consacré par le SMS au maintien du système MEAL et si celui-ci présente ou non un bon rapport coût-résultats.

Il en va de même des Évaluations conjointes annuelles et de leur rapport coût-résultats. En principe, les auto-évaluations sont des outils judicieux, mais le processus des Évaluations conjointes annuelles est largement perçu comme une exigence externe semblable aux examens de programmes menés par les donateurs. Elles exigent beaucoup de ressources et fournissent pourtant une valeur limitée en termes d'apprentissage. Les cas où un processus d'Évaluation conjointe annuelle a permis d'améliorer les résultats ou la redevabilité mutuelle sont très rares.

Recommandations

(15.) Renforcer le rôle du Secrétariat du Mouvement SUN (SMS) comme entité de liaison en accordant plus d'importance à sa fonction de gestion de données probantes et des connaissances. Dans ce rôle de soutien, le SMS pourrait avant tout se charger de fournir un large éventail de ressources aux pays pour qu'ils renforcent et appuient les initiatives de nutrition. Ce rôle consisterait également à synthétiser et diffuser des informations sur la nutrition pouvant servir aux pays, à fournir des liens vers des données probantes sur des enjeux critiques de nutrition que les pays pourraient utiliser pour leurs campagnes de plaidoyer, la planification et la mise en œuvre, à collaborer avec des partenaires afin de compiler et partager des principes normatifs sur la nutrition et les problèmes qui y sont liés, et à fournir des liens

¹² L'exemple qui nous vient d'Afghanistan est celui d'un plus petit comité qui se réunit tous les mois pour faire face aux problèmes opérationnels en lien avec les interventions nutritionnelles multisectorielles et multi-acteurs du pays (voir l'étude de cas en annexe 2).

¹³ Certaines parties prenantes du Mouvement SUN hésitent à piloter différentes approches ; pourtant cela pourrait être utile. Par exemple, pour démontrer la capacité d'équipes hautement performantes et interdisciplinaires à prendre des mesures accélérées et présenter des résultats dans des domaines prioritaires spécifiques.

vers des données probantes sur des problématiques plus larges qui influencent la nutrition.

(16.) Renforcer le rôle du Secrétariat du Mouvement SUN dans l'organisation d'apprentissage et d'échanges d'expériences entre les pays. Le Mouvement SUN devrait élargir les possibilités d'échange de connaissances entre pays membres et réseaux. Il faudrait pour cela exploiter les technologies pour permettre des échanges et des interactions efficaces et productives. À l'heure actuelle, le SMS n'utilise pas toutes les technologies, comme les séminaires en ligne et les réunions virtuelles. Un plus grand soutien en faveur d'un échange de connaissances devrait également signifier un meilleur suivi de sa valeur ajoutée et de ses résultats.

(17.) Renforcer le rôle du SMS de collaboration avec les pays pour générer des données servant à prendre des initiatives. Le SMS devrait exploiter les avantages des liens du Mouvement SUN avec les pays et ses réseaux étendus pour consigner les activités, les connaissances, expériences, nouvelles idées et approches innovantes des pays et les partager. Cette « base de données » d'informations sur les pays pourrait servir à l'apprentissage et aux échanges entre les pays en leur fournissant un accès à des informations sur ce qui se fait dans les autres pays. Cela valoriserait le tableau de bord MEAL actuel qui fournit des données agrégées sur des indicateurs nutritionnels mondiaux déjà disponibles auprès d'autres sources. L'idée est de générer des données utiles pour permettre aux pays de préparer des interventions (notamment des évaluations et recherches d'informations de communautés et de terrain), pour aider à planifier et mettre en œuvre des programmes et, tout particulièrement, repérer les données manquantes qui permettraient d'identifier et d'évaluer les priorités, d'élaborer, de chiffrer et de mettre en place des activités efficaces, et d'évaluer les performances. La collecte de données pour préparer des interventions pourrait également être une activité soutenue par le Fonds de financement commun.

(18.) Examiner la valeur et le rapport coût-résultats des investissements du Mouvement SUN dans le système MEAL et les processus d'Évaluation conjointe annuelle. Les investissements actuels dans le système MEAL devraient être réexaminés en tenant compte des préoccupations exprimées par les parties prenantes et l'équipe de l'examen stratégique quant à sa valeur et son rapport coût-résultats. L'évaluation de la valeur du MEAL doit être conduite par des pays membres du Mouvement SUN avec l'appui du Secrétariat du Mouvement SUN. Les investissements actuels dans le processus d'Évaluation conjointe annuelle et sa capacité à s'assurer que les parties prenantes SUN prennent leurs responsabilités au niveau national doivent également être examinés, vu les préoccupations énoncées ci-avant. De nouveau, cet examen doit être conduit par des pays membres du Mouvement SUN et doit tenir compte des observations et expériences des différents groupes catégoriels des pays impliqués dans des interventions nutritionnelles.

(19.) Explorer le potentiel d'une fusion avec le Rapport sur la nutrition mondiale. Au lieu de reproduire le travail du Rapport sur la nutrition mondiale (RNM), un Mouvement SUN revigoré et centré sur les pays, fortement engagé dans la création et le partage de données, pourrait fusionner avec le RNM. Leurs rôles se chevauchent d'ailleurs déjà, notamment avec plusieurs membres du Groupe de parties prenantes du RNM ayant des relations étroites ou formelles avec le Mouvement SUN. Rassembler ces deux initiatives permettrait d'associer utilement la plateforme de données très respectée du RNM et un Mouvement SUN centré sur les actions et les résultats. Si une fusion s'avère impossible, le Mouvement SUN devrait explorer les moyens de se rapprocher du RNM pour forger une collaboration étroite bénéfique pour les deux entités.

3.3. Gouvernance et structures

3.3.1. Gouvernance et gestion mondiales

Groupe principal et Comité exécutif du Mouvement SUN

Présentation générale

Les principales structures de gouvernance actuelles sont le Groupe principal et le Comité exécutif. Le Groupe principal, présidé par le Fonds des Nations unies pour l'enfance, se compose d'environ 25 membres nommés par et sous la supervision du Secrétaire général des Nations Unies (UNSG). Ses principales responsabilités sont de s'assurer que des progrès sont réalisés vers l'atteinte des objectifs stratégiques du

Mouvement SUN, de préserver le caractère unique du Mouvement et d'être des émissaires de haut niveau. Il lui incombe également d'assurer une supervision de haut niveau du coordinateur et du Comité exécutif. Le Groupe principal se réunit une fois par an pour faire état des avancées. Le Comité exécutif est formé de 16 membres, dont 6 points focaux de gouvernement et 10 membres de réseaux SUN (3 représentants du Réseau des donateurs, 3 représentants du Réseau de la société civile, 2 représentants du Réseau des Nations Unies et 2 représentants du Réseau du secteur privé). Il est actuellement présidé par la Banque mondiale. Ce sont les réseaux qui proposent des nominations qui sont confirmées par le président du Groupe principal.

L'examen stratégique a permis d'identifier un certain nombre de problèmes relatifs à ces structures et à la gouvernance du Mouvement SUN. Ils sont les suivants :

- Le Mouvement SUN n'exploite pas au mieux le potentiel du Groupe principal en qualité d'ambassadeur de la nutrition. Le Groupe principal ne dispose pas d'une stratégie et d'un plan de travail clairs en lien avec les objectifs et programmes du Mouvement SUN ou avec les priorités et besoins des pays. Ses rôles et ses responsabilités restent vagues. Par exemple : « défendre les objectifs et les valeurs », « plaider en faveur d'enjeux spécifiques en lien avec les défis auxquels le Mouvement SUN est confronté », « incarner l'esprit et les principes du Mouvement », « prendre fait et cause pour la nutrition » et « mettre en valeur le rôle et la réputation du Mouvement SUN ». La contribution attendue des membres du Groupe principal n'est pas claire et les activités de ses membres varient d'une personne à une autre. Le processus d'identification et de sélection des membres du Groupe principal est également opaque : son mandat indique que « les membres du Mouvement seront invités à suggérer des candidats dans le cadre d'un processus qui reste à déterminer ».
- L'examen à mi-parcours a recommandé une délimitation plus claire entre structures de gouvernance et il a préconisé que le Comité exécutif soit responsable de superviser le développement et la mise en œuvre de la stratégie, et de surveiller les performances. Même si le Mouvement SUN déclare maintenant que le Comité exécutif surveille, au nom du Groupe principal, le développement et la mise en œuvre de la stratégie du Mouvement SUN et ses modalités de fonctionnement, la démarcation entre ces deux structures reste floue. Les autres rôles et responsabilités du Comité exécutif restent vagues. Par exemple : soutenir le coordinateur pour mobiliser l'engagement politique, superviser les efforts d'alignement du soutien pour tous les pays SUN afin d'atteindre les résultats et développer des éléments livrables qui seront soumis à l'approbation du Groupe principal. Ni le Groupe principal, ni le Comité exécutif ne fonctionne comme un comité officiel ou une entité de prise de décisions similaire, et en pratique, le Groupe principal n'est pas hiérarchiquement responsable de la réalisation des objectifs stratégiques du Mouvement SUN.
- Le Mouvement SUN et les parties prenantes externes ne connaissent pas bien leurs rôles et responsabilités en matière de gouvernance du Mouvement et en particulier, ils ne savent pas où et comment se prennent les décisions et l'organigramme hiérarchique de supervision n'est pas clair. Plusieurs parties prenantes ont suggéré d'impliquer davantage les réseaux et pays membres dans l'établissement des enjeux. Certains informateurs ont indiqué que l'efficacité des structures de gouvernance actuelles est affaiblie par le fait qu'elles fonctionnent comme celles de l'ONU, ce qui se reflète dans le fait que la coordinatrice actuelle est également sous-secrétaire générale et que le Groupe principal et le Comité exécutif sont tous deux présidés par des représentants d'organisations du système de l'ONU.
- Tout le monde s'accorde pour dire que les processus doivent être moins bureaucratiques et que le Mouvement SUN pourrait être un modèle pour d'autres partenariats mondiaux. D'autres informateurs ont fait part de leurs préoccupations quant au déséquilibre des pouvoirs et d'expression entre les différents groupes catégoriels et à la domination des structures de gouvernance de style pays anglophones.
- Le Mouvement SUN doit prendre l'initiative de repérer et gérer les éventuels conflits d'intérêts, conformément à ses principes d'engagement, afin d'agir avec intégrité et dans le respect de l'éthique, et pour ne pas nuire. On peut citer en exemple les inquiétudes sur le fait que des organisations ou des personnes sont présentes dans plusieurs structures, que des organisations endossent plusieurs rôles. Par exemple, elles sont stratégiquement placées pour identifier ou influencer les besoins en assistance technique, puis sont contactées pour mettre en place ou fournir une assistance technique. On peut également mentionner des programmes du Mouvement SUN en conflit avec des programmes du secteur privé et des conflits d'intérêts entre une représentation d'intérêts de donateurs et d'intérêts

d'institutions de l'ONU ou des personnes à la fois au service du Groupe principal du Mouvement SUN et membre du Comité exécutif.

Recommandations

(20.) Transformer le Comité exécutif en conseil d'administration fonctionnel. Le Comité exécutif devrait assumer les responsabilités qui incombent à tout conseil d'administration ou comité de gestion et devrait être renommé Conseil d'administration du Mouvement SUN pour refléter cette transformation.¹⁴ Par exemple, le Conseil d'administration devrait être responsable de fixer les règles et priorités globales, de superviser la mise en place du développement de la stratégie SUN, d'approuver les plans et budgets et d'examiner les moyens de financement et les rapports financiers audités. L'identification et la gestion des éventuels conflits d'intérêts est un problème de gouvernance critique qui doit faire partie des responsabilités du Conseil. Un sous-comité des finances permanent devrait être mis en place pour s'atteler comme de nécessaire aux nombreux problèmes financiers que rencontre le Mouvement SUN. Des comités formés ponctuellement ou des groupes de travail provisoires pourraient être créés chaque fois que nécessaire pour fournir les moyens ou les résultats nécessaires au Conseil. Le Conseil se réunirait officiellement au moins deux fois par an, selon un ordre du jour clairement défini, avec des points de décision. Le Secrétariat du Mouvement SUN devrait être au service du Conseil et collaborer avec les réseaux SUN pour s'assurer qu'ils aient la possibilité de contribuer à l'ordre du jour et de préparer les documents nécessaires aux réunions du Conseil. Une communication plus efficace des décisions du Conseil et de la manière dont celles-ci sont ou seront respectées est également nécessaire. Cette recommandation globale de réformer le Comité exécutif est conforme aux recommandations de l'examen à mi-parcours préconisant que le Mouvement SUN a besoin d'un Conseil. Un contrôle superficiel n'est pas suffisant vu le besoin de redevabilité et de transparence efficaces et les ressources financières investies dans le Mouvement SUN. Le Comité exécutif devrait assumer ses responsabilités en tant que principal mécanisme de gouvernance du Mouvement et devrait devenir le principal forum de supervision du Secrétariat et des réseaux.

(21.) Revoir la composition du Conseil. L'équilibre actuel de la représentation au sein du Comité exécutif devrait être revu pour accroître celle des pays et ajouter des membres n'ayant aucun lien avec le Mouvement SUN, entre autres un(e) président(e) indépendant(e). Une composition du Conseil se voulant raisonnable pourrait être comme suit : un(e) président(e) indépendant(e), dix représentants de pays nommés par le Réseau des points focaux de pays du Mouvement SUN, deux représentants du Réseau de l'ONU, deux représentants du Réseau des donateurs, deux représentants du Réseau de la société civile (un régional et un national) et deux représentants du Réseau du secteur privé, nommés par leurs réseaux respectifs, et enfin trois membres indépendants ayant une expertise dans les objectifs stratégiques du Mouvement, notamment un expert mondial externe en nutrition. Le Conseil inclurait l'UNOPS, le coordinateur et le directeur du Secrétariat du Mouvement SUN en qualité de membres de droit.

(22.) Revoir le rôle et l'intitulé du Groupe principal. Le Groupe principal devrait devenir un Conseil d'ambassadeurs¹⁵ qui inclurait le coordinateur du Mouvement SUN et centrerait ses efforts sur des activités de représentation et de plaidoyer. Il continuerait de contribuer à la stratégie du Mouvement SUN et ne serait pas responsable du développement de cette stratégie ou du contrôle des avancées vers la réalisation des objectifs stratégiques. Ce Conseil devrait planifier ses activités en fonction de la stratégie du Mouvement SUN et des priorités des pays identifiées, se réunir une fois par an pour une revue de ses performances de l'année précédente et planifier l'année à venir. Le Conseil d'administration du Mouvement SUN devrait également examiner les performances du Conseil d'ambassadeurs pour s'assurer qu'il travaille au maximum de ses capacités. Cette recommandation globale est également en adéquation avec la recommandation de l'examen à mi-parcours qui précise que le Groupe principal devrait uniquement se concentrer sur son rôle d'émissaire pour avoir une influence politique tant au niveau des pays qu'au niveau international.

¹⁴ Des exemples d'autres organisations similaires dotées d'un Conseil sont : le Conseil de Concertation pour l'approvisionnement en eau et l'assainissement, qui a élu démocratiquement un Comité directeur avec des rôles et responsabilités clairement définis ; le Partenariat Roll Back Malaria (RBM, Faire reculer le paludisme) qui dispose d'un Conseil de partenariat composé de représentants de pays impaludés, de la société civile, de donateurs et du secteur privé ; et le Partenariat Halte à la tuberculose gouverné par un conseil ayant entre autres pour responsabilité de fixer une orientation stratégique, d'assurer un contrôle, de fournir une aide et d'approuver les budgets.

¹⁵ D'autres organisations, comme le World Wildlife Fund (WWF), disposent de Conseils d'ambassadeurs.

Coordinateur et secrétariat du Mouvement SUN

Présentation générale

Le rôle actuel du coordinateur implique les fonctions suivantes : direction, représentation du Mouvement SUN et plaidoyer, gestion interne et supervision de la mise en place au quotidien de la stratégie du Mouvement, direction du Secrétariat du Mouvement SUN, supervision hiérarchique du directeur du SMS et coordination des points focaux de pays SUN. Le coordinateur est nommé par le secrétaire général de l'ONU et est sous sa supervision. Il rend des comptes au Groupe principal, est guidé par le Comité exécutif et est membre de droit de ces deux entités. Le rôle du coordinateur tel qu'il est défini actuellement manque d'objectifs et sa raison d'être manque de clarté, ce qui amène à se poser des questions de conflits d'intérêts et de transparence. Son implication dans les affaires d'exploitation et de gestion internes crée une confusion de son rôle avec celui du directeur du SMS. En outre, le soutien administratif et logistique fourni au coordinateur est assez chronophage pour le personnel du Secrétariat et le coordinateur ne bénéficie pas de conseils d'experts ni du soutien technique nécessaire pour résoudre les problèmes de nutrition pertinents.

Le SMS se compose d'un directeur et de personnel responsable des politiques, de la communication et du plaidoyer, de la liaison avec les pays, des finances et de l'administration. À l'heure actuelle, le directeur du SMS est sous la supervision du coordinateur.

Selon le site Web SUN, le SMS assure la liaison avec les pays et les réseaux ainsi qu'un suivi des avancées qu'il communique avec des témoignages et des récits. Il organise des réunions et des ateliers de travail et il collecte et analyse des informations que des pays lui fournissent.

Recommandations

(23.) Clarifier et réviser les rôles respectifs du coordinateur et du directeur du SMS. Il est nécessaire de démarquer clairement les responsabilités du coordinateur et celles du directeur du SMS. Le coordinateur devrait avant tout centrer ses activités sur l'extérieur, sur les relations externes du Mouvement SUN et le plaidoyer, et il devrait contribuer au développement de la stratégie du Mouvement. L'examen stratégique recommande que le coordinateur dispose d'une petite équipe dédiée au soutien de ses activités. Cette équipe devrait inclure un conseiller en nutrition de haut niveau. Le rôle du coordinateur ne devrait pas être de chapeauter au quotidien la mise en place de la stratégie du Mouvement SUN, de diriger le SMS et de superviser hiérarchiquement son directeur ou de coordonner les points focaux de pays. Tout cela converge avec les recommandations de l'examen à mi-parcours préconisant que le Mouvement SUN doit optimiser le rôle du coordinateur d'encourager l'engagement politique.

Le directeur du SMS devrait avant tout être responsable de résoudre les problèmes opérationnels et de gestion, notamment de superviser les activités quotidiennes de mise en œuvre de la stratégie du Mouvement SUN et diriger et gérer le SMS. Le directeur du SMS devrait rendre des comptes au Conseil d'administration et ce dernier devrait être responsable de la revue des performances du directeur et du SMS.

(24.) Revoir les priorités et le rôle du SMS. Conformément aux rôles proposés pour le Mouvement SUN et le SMS dans les sections 3.1 et 3.2, la structure du SMS et les rôles et compétences requises de son personnel doivent faire l'objet d'un examen. La responsabilité de coordination des points focaux doit être retirée du coordinateur pour être attribuée au SMS. Étant donné que la stratégie recommandée par l'examen stratégique doit être davantage centrée et menée par les pays, il sera important de renforcer la collaboration du SMS avec les pays membres et le soutien qu'il leur apporte. Le SMS devra renforcer ses fonctions de gestion des connaissances, de relations extérieures et de partenariat et ce dernier point est essentiel pour que le Mouvement SUN puisse positionner de manière efficace la nutrition au sein d'initiatives et problématiques plus larges. En outre, le SMS doit accéder à une expertise en nutrition plus complète, notamment à la capacité de comprendre les programmes et politiques nutritionnelles. Il doit également acquérir des fonctions spécifiques comme la rédaction et la commande d'exposés de principes, la gestion des connaissances (p. ex. synthèse de faits probants émergents) et la documentation d'expériences de pays.

Résumé des rôles proposés pour le Secrétariat du Mouvement SUN :

- Être une organisation de liaison mieux capable de gérer les connaissances et les données probantes.
- Faciliter l'apprentissage et les échanges de connaissances entre pays.
- Collaborer avec les pays pour générer des données servant à prendre des initiatives.
- Être au service du Conseil remplaçant le Comité exécutif.
- Coordonner les points focaux, assurer une liaison plus étroite avec les pays membres et leur apporter un soutien plus solide.
- Appuyer davantage les fonctions de relations extérieures et de partenariats.
- Soutenir le secrétariat du Réseau de la société civile.
- Recenser de façon proactive les besoins en assistance technique des pays par une consultation régulière des points focaux de pays et en communiquant les résultats aux prestataires d'assistance technique pour documenter l'étendue de leurs activités.
- Assurer un passage en revue des prestataires d'assistance technique et de l'assistance technique disponible et en communiquer les résultats, ainsi que les informations sur l'accès à cette assistance, aux parties prenantes des pays par le biais des réseaux SUN, des points focaux et du site Web du Mouvement SUN.
- Contribuer à relier les structures de pays à d'autres réseaux, notamment aux réseaux de la Décennie d'action des Nations Unies pour la nutrition, dont les buts sont le partage d'expérience, la promotion d'une amélioration de la coordination et un engagement politique plus fort.

Modalités d'hébergement

Présentation générale

Le SMS est hébergé par l'UNOPS à Genève. Dans le cadre de ces modalités d'hébergement, l'UNOPS délivre des contrats au personnel et fournit des services de ressources humaines, de revues des performances, d'approvisionnement, de résolution de questions juridiques, de gestion des fonds et des subventions. Cet arrangement actuel présente de nombreux avantages (voir le tableau 1) malgré de graves problèmes avec les contrats signés avec le personnel du SMS.¹⁶

Il a été demandé à l'équipe chargée de l'examen stratégique d'envisager d'autres modalités. Les options considérées étaient les suivantes : maintenir les modalités d'hébergement actuelles ; chercher un organisme hôte parmi d'autres organisations de l'ONU ; chercher un organisme hôte parmi des ONG ; établir le Mouvement SUN comme une ONG, une fondation ou une association. Le tableau 1 récapitule les avantages et les inconvénients de chacune de ces options.

¹⁶ Le coordinateur du Mouvement SUN (sous-secrétaire général) et deux autres personnes de haut-rang (D1 et P4) ont signé des contrats à durée déterminée avec l'ONU. Le reste du personnel du SMS était jusqu'à maintenant employé comme vacataire. En raison de l'incertitude quant aux droits des vacataires dans le cadre de la loi suisse, chose que l'UNOPS n'avait pas prévue et qui a généré beaucoup de stress pour le personnel, il a été proposé au personnel du SMS des postes temporaires jusqu'à la fin décembre 2020.

Tableau 1 : avantages et inconvénients des options d'hébergement

Option	Avantages	Inconvénients
<p>Maintien des modalités d'hébergement actuelles avec l'UNOPS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Être dans les locaux des Nations Unies renforce sa légitimité et son pouvoir de rassemblement. • Statut actuel du Mouvement SUN en tant qu'organisation internationale à Genève par le biais d'un accord de pays hôte avec l'UNOPS. • Indépendance, neutralité, absence de conflit de mandat ou d'intérêts avec le Mouvement SUN. • Expérience et antécédents de prestation de services d'appui • Gestion financière efficace et responsable et capacité de gestion des subventions • Présence internationale • Frais de gestion compétitifs (7 %) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bureaucratie onusienne • Problèmes irrésolus des contrats avec le personnel • Genève est une ville chère. • Limitation des campagnes de plaidoyer sur des problèmes plus controversés en raison de sensibilités d'États membres
<p>Hébergement au sein d'une autre organisation des Nations Unies</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Être dans les locaux des Nations Unies renforce sa légitimité et son pouvoir de rassemblement. • Présence internationale • Capacité de n'importe quel organisme hôte de l'ONU de signer des contrats de prestations de services avec l'UNOPS au nom du Mouvement SUN. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bureaucratie onusienne • Le lieu reste cher puisque le siège social des autres organisations onusiennes se trouve dans des villes aussi chères que Genève. • Probabilité accrue de conflits d'intérêts ou de mandat de certaines organisations de l'ONU (OMS, UNICEF, FAO, PAM) avec le Mouvement SUN. L'inconvénient avec d'autres moins susceptibles d'avoir des conflits de mandat ou d'intérêts (UNESCO, PNUD) est qu'elles ont moins d'expérience et de résultats dans la prestation de services d'appui. • Nécessité pour le Mouvement SUN de régler deux types d'honoraires de gestion s'il est hébergé par une organisation de l'ONU qui emploie les services de l'UNOPS en son nom. • Temps de déménagement vers une autre organisation de l'ONU qui interromprait les activités et ne signifierait que peu d'avantages par rapport à un hébergement avec l'UNOPS. • Probabilité d'avoir à payer des frais de gestion plus élevés auprès d'autres organisations hôtes de l'ONU (p. ex. l'OMS facture 13 % des subventions des donateurs à une organisation de santé ayant une structure semblable à celle du Mouvement SUN). • Limitation des campagnes de plaidoyer sur des problèmes plus controversés en raison de

		sensibilités d'États membres
Hébergement par une ONG	<ul style="list-style-type: none"> • Indépendance, même si pas beaucoup plus qu'avec les modalités d'hébergement actuelles • Un éventuel déménagement dans une ville moins chère que Genève permettrait de réduire les frais d'exploitation et de personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perte de légitimité multilatérale, de pouvoir de rassemblement et d'autres avantages associés au fait de faire partie de l'ONU, tout particulièrement avec les parties prenantes gouvernementales. • Selon la législation suisse, le Mouvement SUN dans sa forme actuelle ne remplit pas les critères pour être traité comme une organisation internationale, s'il devait quitter l'ONU. • Impossibilité de maintenir en place la coordinatrice et le Groupe principal actuels du Mouvement SUN qui sont nommés par le Secrétaire général de l'ONU. • Temps nécessaire au déménagement vers une ONG et interruption des activités • Nécessité de renégocier les modalités de financement avec les donateurs • Risque d'être considéré uniquement comme un réseau d'organisation de la société civile
Établir le Mouvement SUN comme une ONG, une fondation privée ou une association (par exemple comme Gavi, l'Alliance du Vaccin ou le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme [FMSTP])	<ul style="list-style-type: none"> • Indépendance, même si pas beaucoup plus qu'avec les modalités d'hébergement actuelles • Un éventuel déménagement dans une ville moins chère que Genève permettrait de réduire les frais d'exploitation et de personnel. • Champ d'action élargi pour demander des fonds d'un plus large éventail de donateurs, même si certains bailleurs de fonds pourraient ne pas se conformer aux principes d'engagement du Mouvement SUN. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perte de légitimité multilatérale, de pouvoir de rassemblement et d'autres avantages associés au fait de faire partie de l'ONU, tout particulièrement avec les parties prenantes gouvernementales. • Impossibilité de maintenir en place la coordinatrice et le Groupe principal actuels du Mouvement SUN qui sont nommés par le Secrétaire général de l'ONU. • Temps et frais d'établissement d'une nouvelle entité juridique et nécessité de renégocier les accords de financement des donateurs

Abréviations : CSO, organisation de la société civile ; FAO, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture ; ONG, organisation non gouvernementale ; SUN, Renforcement de la nutrition ; ONU, Nations unies ; PNUD, Programme des Nations Unies pour le développement ; UNESCO, Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture ; UNICEF, Fonds des Nations unies pour l'enfance ; UNOPS, Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets ; UNSG, Secrétaire général des Nations Unies ; PAM, Programme alimentaire mondial ; OMS, Organisation mondiale de la Santé.

À l'heure actuelle, un changement des modalités d'hébergement présente peu d'avantages et des éventuellement des risques. L'ensemble des services proposés par l'UNOPS est complet et la qualité de

l'appui à disposition des organisations hébergées est considérée comme globalement bonne. De plus, les frais de gestion de l'UNOPS sont compétitifs et s'accordent avec le principe d'engagement du Mouvement SUN qui consiste à ce qu'il soit « efficace au regard du coût ». Sur la base de ces éléments, et vu que le Mouvement SUN est une organisation limitée dans le temps, rien ne plaide réellement en la faveur d'un changement des modalités actuelles.

Il semble que l'UNOPS et d'autres agences à Genève envisagent actuellement de proposer un nouveau type de contrat qui permettra aux entités des Nations Unies d'attirer davantage de personnel compétent et expérimenté sans pour autant offrir une carrière longue aux Nations Unies. Il est impossible de dire si et quand cela aura bien lieu. Pourtant, il doit être possible pour le SMS d'attirer et de retenir du personnel de haut vol sans pour autant proposer des contrats de l'ONU à durée déterminée.

S'il est vrai que les problèmes de contrat ont engendré un important mouvement des effectifs au sein du SMS, les effets d'une gestion sous-optimale et des forces en présence sur le lieu de travail sur la rétention des effectifs et leurs performances doivent être compris et traités.

Recommandation

(25.) Maintenir les modalités d'hébergement actuelles avec l'UNOPS. Le Mouvement SUN n'utilise pas au mieux la gamme de services proposés par l'UNOPS et devrait explorer les autres services qu'il propose dans le cadre des conditions d'hébergement actuelles. L'équipe des ressources humaines de l'UNOPS devrait travailler avec les membres du personnel anciens et actuels pour mieux comprendre les défis auxquels ils font ou ont fait face afin de mieux les relever.

Financement du Mouvement SUN et rapport coût-résultats

Présentation générale

La viabilité financière du Mouvement SUN est source d'inquiétude, notamment le financement de ses frais de base. Une stratégie plus claire et une priorité donnée à la pertinence et aux résultats seront essentielles pour maintenir l'intérêt des donateurs dans le Mouvement SUN. Le Mouvement SUN a également des possibilités de réduire ses coûts, d'accroître son efficacité et le rapport coût-résultats, pour gagner en attractivité vis-à-vis des donateurs. « Être efficace au regard du coût » est l'un des principes d'engagement du Mouvement, mais rien ne prouve vraiment qu'il tente systématiquement de limiter ses coûts ou d'assurer un bon rapport coût-résultats dans le cadre de sa stratégie, de son processus de prise de décisions ou de son fonctionnement. Tous ces éléments, ainsi que la viabilité financière à venir du Mouvement SUN, sont des problématiques qu'un conseil de supervision efficace devrait diligemment résoudre. C'est également une raison clé pour laquelle il faut établir un sous-comité des finances pouvant travailler avec le personnel du SMS et l'UNOPS afin de résoudre les problèmes critiques.

Le budget du SMS pour 2019 s'établissait à près de 9,5 millions USD. Une majeure partie de ce montant a été dépensé au niveau mondial (voir la sous-partie « Fonds de financement commun » de la partie 3.3.2 ci-avant). Les frais de personnel représentent la majeure partie du budget du SMS avec près de 5,4 millions USD qui incluent les frais directs de l'UNOPS, suivis des frais opérationnels pour environ 2,7 millions USD, qui incluent les frais associés au Rassemblement mondial (voir ci-avant), suivis des frais de l'UNOPS s'élevant à environ 0,6 million USD, puis les frais de déplacement de près de 0,5 million USD.

Le Rassemblement mondial du Mouvement SUN « sert de plateforme mondiale pour le renouvellement de l'engagement à remplir la mission et les objectifs du Mouvement SUN, pour des campagnes de plaidoyer mondiales de haut niveau et pour aboutir à un consensus large sur la stratégie et les priorités ». S'il est vrai que réunir tout le monde est d'une très grande utilité, cela coûte également très cher. Selon le budget du SMS, le Rassemblement mondial du Mouvement SUN de novembre 2019 a coûté près de 1,2 million USD, ce qui représente une somme importante pour une seule manifestation et une part importante du budget total de l'année 2019. Le Mouvement SUN doit œuvrer davantage à réduire son empreinte carbone en adoptant des approches différentes et plus écologiques de réunion et de communication. De plus, certains informateurs se demandent si ce type de manifestation de grande ampleur est réellement efficace et si elles contribuent réellement aux échanges d'expériences et d'apprentissage.

Recommandations

(26.) Rechercher des moyens de faire des économies. La priorité devrait être de réduire les effectifs en

rationalisant et en priorisant les activités du SMS et celles de l'équipe de soutien au coordinateur (voir ci-avant), en diminuant le budget dédié aux déplacements, en partageant les ressources et les dépenses d'activités avec les partenaires, en utilisant davantage les technologies et en externalisant les activités et fonctions clés, notamment aux partenaires du Mouvement SUN. Les fonctions et les coûts de soutien aux activités du coordinateur et du SMS devraient être clairement délimités.

(27.) Analyser la valeur et le rapport coût-résultats du Rassemblement mondial et envisager des options plus efficaces, notamment au regard du coût. De nombreuses organisations ont renoncé aux grandes manifestations pour se tourner vers des activités présentant un meilleur rapport coût-efficacité. En tant que mouvement, le Mouvement SUN devrait envisager d'autres moyens de réunir ses parties prenantes. Des réunions plus petites, portant sur des thèmes spécifiques, centrées sur des actions concrètes et d'échelle régionale pourraient fournir davantage de possibilités de discuter à moindres frais, d'autant plus si elles se déroulent dans des lieux gérés par des membres ou des partenaires, comme des centres de conférences administrés par des gouvernements, des donateurs et les Nations Unies. De même, l'organisation régulière de séminaires en ligne, chose que le Mouvement SUN ne fait pas à l'heure actuelle, a prouvé être un moyen rentable de rassembler des acteurs à des fins d'apprentissage et de dialogue.

3.3.2. Structures et mécanismes mondiaux de soutien aux pays

Le Système mondial d'appui du Mouvement SUN inclut le Secrétariat du Mouvement SUN et les réseaux SUN, ainsi que les mécanismes d'octroi de subventions et de prestation d'assistance technique. L'examen stratégique a pris en considération les atouts d'une décentralisation des composantes du Système mondial d'appui, tout particulièrement l'établissement de structures de soutien au niveau régional. Le Réseau de la société civile (CSN) du Mouvement SUN soutient les plateformes émergentes régionales de la société civile et il semble que celles-ci jouent un rôle utile dans le réseautage entre pays et l'apport d'un soutien aux organisations de la société civile nationales. Cependant, si les réunions et les échanges d'apprentissage au niveau régional sont encouragés, et éventuellement pour les prestataires fournissant une assistance technique dans la région concernée, il n'en va pas de même de la création de secrétariats SUN ou de réseaux des donateurs, des Nations Unies ou du secteur privé à l'échelle régionale. Un financement par le Mouvement SUN de telles structures est également peu probable. Le rôle actuel du SMS de soutien aux pays fait l'objet de discussions dans des sections précédentes de ce rapport (voir section 3.2.3). La présente section traite avant tout des réseaux du Mouvement SUN, de l'assistance technique et du fonds de financement commun.

Réseaux SUN

Présentation générale

Le Mouvement SUN a quatre réseaux : le Réseau de la société civile SUN (ou CSN), le Réseau des donateurs SUN (ou SDN), le Réseau des Nations Unies SUN (ou UNN) et le Réseau du secteur privé SUN (ou SBN). Les Secrétariats de ces réseaux sont hébergés respectivement par Save the Children (SC), la Direction suisse du développement et de la coopération, le Programme alimentaire mondial (PAM) et l'Alliance mondiale pour l'amélioration de la nutrition (GAIN). Certaines personnes ont fait part de leurs préoccupations quant au fait que les réseaux mondiaux ne tiennent pas assez compte des besoins et contextes des pays et n'y répondent pas suffisamment, qu'ils fonctionnent de manière isolée les uns des autres et qu'ils n'ont ni plans ni objectifs réalistes.

L'avant-projet de cadre de collaboration SUN/GSS 2019-2020 a été élaboré pour tenter de résoudre ces problèmes. Ce cadre indique que les secrétariats mondiaux des réseaux SUN vont renforcer leur collaboration et convenir d'un ensemble d'activités conjointes de base, en complétant leurs plans de travail existants, en donnant la priorité au renforcement du leadership et des engagements, des plateformes multi-acteurs, de la capacité infranationale de coordination, de planification et mise en œuvre, en consolidant les structures et systèmes nationaux et l'utilisation des capacités et ressources existantes des membres des réseaux. Sur la base du cadre de collaboration GSS, trois groupes de travail de Réseau-SMS ont été formés pour faire progresser ensemble les travaux du GSS en matière de plaidoyer, de renforcement des capacités

et du système MEAL. Les avis des informateurs remis dans le cadre de l'examen stratégique suggèrent que les réseaux mondiaux ont des consignes plus claires et que la collaboration entre eux s'est améliorée.

L'examen stratégique a mis en lumière des problèmes spécifiques concernant chaque réseau qui sont ici présentés de manière succincte :

- Le CSN rassemble désormais près de 50 alliances de la société civile nationales, plus de 3 000 organisations et réseaux régionaux émergents dans quatre régions du monde. Le CSN a joué un rôle important dans le développement de structures de réseaux régionales et nationales, en soutenant des levées de fonds, le renforcement des capacités, et la formation. La pérennité du CSN et la capacité du Secrétariat à le soutenir à l'avenir suscitent des préoccupations. Les informateurs ont également insisté sur les défis que présentent les modalités d'hébergement actuelles du secrétariat du CSN, notamment : s'assurer qu'il reçoive bien les services de soutien dont il a besoin pour fonctionner efficacement, gérer les activités selon leur priorité (par exemple, la priorité de Save the Children est la nutrition infantile tandis que celles du CSN du Mouvement SUN sont plus larges), protéger l'indépendance et l'autonomie du Secrétariat du réseau et assurer une délimitation claire des rôles.
- D'autres problèmes liés au CSN sont : l'impression que le réseau et sa représentation au sein des structures de gouvernance du Mouvement SUN sont dominés par les organisations non gouvernementales internationales de pays anglophones et de l'hémisphère nord, et le manque de clarté quant aux rôles respectifs du réseau et du SMS dans la gestion des connaissances et l'apprentissage.
- Le SBN a pour objectif d'aider les entreprises à jouer un plus grand rôle dans la nutrition et d'aider les pays SUN à élaborer des stratégies nationales d'engagement des entreprises privées. En outre, le SBN a pour autre objectif de soutenir l'établissement de SBN dans 35 pays SUN d'ici la fin de l'année 2020 via les bureaux de pays du GAIN et du PAM. Concernant le SBN, les préoccupations sont entre autres les suivantes : le risque que le réseau accorde plus d'importance aux priorités des entreprises privées qu'aux priorités des pays, la capacité des gouvernements dans certains pays à dialoguer avec le secteur privé et le risque qu'une implication du secteur privé nuise aux interventions nationales de nutrition, notamment à leur équité et au fait qu'elles doivent être menées avant tout en faveur des plus pauvres. Les inquiétudes des parties prenantes SUN en matière de conflits d'intérêts font souvent allusion aux pratiques commerciales qui contredisent de front l'amélioration de la nutrition et aux actes de membres du SBN dans des domaines connexes comme les changements climatiques. Certaines parties prenantes ont également noté que le Mouvement SUN pourrait dialoguer de manière plus proactive avec des partenaires du secteur privé qui ne sont pas directement impliqués dans la nutrition, par exemple avec des agences de communication, de presse papier et de médias numériques ayant une expertise dans la promotion des changements de comportements. Concernant la participation des entreprises au Mouvement SUN, elle manque de clarté et de rigueur quant aux règles d'engagement du Mouvement SUN et du SBN et aux normes et comportements auxquels les entreprises du secteur privé souhaitant rejoindre un SBN national ou le SBN mondial doivent obéir.
- Une fusion de l'UNN avec le Comité permanent de la nutrition des Nations Unies (UNSCN) est envisagée. Elle améliorera l'efficacité (cela n'a aucun sens de conserver deux secrétariats distincts) et peut-être la cohérence des initiatives et du soutien aux pays de l'ONU dans le monde. L'UNN/UNSCN peut jouer un rôle important dans le renforcement de l'appui des Nations Unies aux pays en faveur de la nutrition, par le biais des mécanismes et agences de l'ONU déjà en place dans les pays.
- Le SDN soutient la coordination des donateurs et l'alignement au niveau national sur les plans nationaux de nutrition ; il s'assure que les enseignements tirés par le Mouvement SUN

façonnent des processus plus larges. Les donateurs ont également le potentiel de promouvoir les objectifs du Mouvement SUN au niveau mondial par des campagnes de plaidoyer internes et externes, lors de réunions et manifestations internationales, et en influençant les mécanismes de financement mondiaux. Il est difficile de savoir si le comportement d'un donateur est influencé par l'appartenance à un SDN ; néanmoins, il semble bien qu'un dialogue continu soit utile.

Les vues divergent quant à savoir si le Mouvement SUN devrait ou non s'élargir pour inclure d'autres réseaux, comme un réseau des médias, un réseau des universités et un réseau des jeunes. Au niveau national, certains membres du Mouvement SUN ont déjà des réseaux de ce type. Certains groupes catégoriels au sein du Mouvement SUN encouragent fortement l'établissement d'un réseau des jeunes, mais d'autres s'y opposent solidement.

Chaque réseau fournit un soutien important au niveau national. Les études de cas de pays présentés dans l'examen stratégique (voir en annexe 2) l'illustrent bien. En Afghanistan, l'UNN soutient le secrétariat technique national de nutrition. Au Rwanda, l'UNN et l'alliance de la société civile ont joué un rôle remarquable dans des interventions nationales, l'UNN a fourni une assistance technique et l'alliance a joué un rôle important de plaidoyer pour accroître les investissements dans la nutrition. En Indonésie, le SBN soutient toute une gamme d'initiatives nutritionnelles sur le lieu de travail ; au Sri Lanka, la feuille de route pour le SBN inclut la création de la demande des consommateurs en aliments sains.

Pourtant, plusieurs études de cas de pays (p. ex. Guatemala et Indonésie) ont révélé un besoin d'améliorer la coordination et la collaboration parmi les groupes catégoriels afin d'optimiser les interventions nutritionnelles et leurs résultats. Dans certains contextes, cela est difficile. Par exemple, dans les pays où les relations entre gouvernement et société civile sont difficiles ou lorsque la société civile se méfie d'un engagement du secteur privé. On ne sait pas dans quelle mesure le Mouvement SUN souhaite user de son influence (par exemple, par le biais de son coordinateur, du Groupe principal, du Secrétariat du Mouvement SUN et des points focaux) pour résoudre ces problèmes qui sapent la collaboration, comme les restrictions gouvernementales sur la société civile.

Recommandations

(28.) Accélérer les activités de renforcement du rôle des réseaux SUN mondiaux de soutien à une cohérence et une collaboration accrues entre les groupes catégoriels en appui aux interventions nationales de nutrition. Les réseaux mondiaux ont le potentiel d'aider à mieux comprendre la manière dont les efforts des différents groupes catégoriels peuvent se compléter afin de réaliser des objectifs communs, et en particulier, d'optimiser la contribution de la société civile. Cela devrait être relié au soutien aux mécanismes multi-acteurs (voir la section 3.3.3) et à la mise en place des plans nationaux. Il serait bon d'envisager des fonds communs aux réseaux pour une action commune au niveau national, par exemple par un fonds de financement commun, plutôt que de financer chaque organisation.

(29.) Soutenir le secrétariat du CSN dans le développement d'un plan de durabilité et dans la résolution des problèmes d'hébergement et de représentation. Ce soutien devrait provenir du Secrétariat du Mouvement SUN. Concernant les modalités d'hébergement du secrétariat du CSN, le SMS devrait fixer des règles d'engagement et travailler avec le CSN et Save the Children au développement d'un mémorandum d'entente établissant clairement les rôles et les responsabilités et principes d'indépendance, d'autonomie et de non-interférence. Si aucun arrangement satisfaisant ne peut être trouvé à court terme, il faudrait envisager d'autres organismes hôtes.

(30.) Établir des normes claires et strictes de participation des entreprises privées au Mouvement SUN aux niveaux mondial et national. L'ampleur et l'étendue de l'implication du secteur privé dans la nutrition et les activités à caractère nutritionnel sont immenses puisque la production, la transformation et la distribution des denrées alimentaires dans le monde reposent presque entièrement sur le secteur privé. Cependant, les entreprises dont les activités ne respectent pas les principes d'engagement du Mouvement SUN et tout particulièrement les 8^e et 10^e principes (respectivement « Agir avec intégrité et de manière éthique » et « Ne pas faire de mal ») ou accentuent les problèmes de nutrition voire sapent les efforts mondiaux de promotion d'un régime alimentaire sain ne devraient pas faire partie du Mouvement SUN. D'ailleurs, le Mouvement SUN

a la possibilité de promouvoir la responsabilité sociale des entreprises en matière de nutrition et de problèmes nutritionnels ainsi que des éventuels indices de références des performances indépendants. Comme cela a été recommandé au Secrétariat du CSN, un mémorandum d'entente entre le SBN et le GAIN devrait être rédigé. Y seraient clairement décrits les rôles et responsabilités ainsi que les principes d'indépendances, d'autonomie et de non-interférence.

(31.) Créer un réseau SUN de points focaux de pays et renforcer la communication entre les points focaux et les quatre réseaux SUN mondiaux. Il n'existe pas de réseau officiel pour les points focaux de gouvernement, même si le SMS y fait référence comme le « réseau » et dialogue avec les points focaux par le biais de l'équipe de liaison de pays du Secrétariat. Il est possible d'adopter une approche plus structurée, tout particulièrement pour s'assurer que les perspectives des pays façonnent les stratégies et les prises de décisions et pour encourager le partage de connaissances et d'expériences entre les pays (voir la section 3.2.3). Par exemple, l'étude de cas du Guatemala a révélé un désir d'apprendre des expériences des autres pays pour savoir comment faire pour que des secteurs autres que ceux de la santé participent aux interventions nutritionnelles.

(32.) Encourager les réseaux existants à davantage inclure les jeunes. Plutôt que de créer un réseau distinct, il est recommandé d'encourager les réseaux SUN existants à chercher à davantage impliquer les jeunes et de faire en sorte que le CSN prenne des mesures pour promouvoir l'inclusion des organisations de jeunes dans les alliances de société civile nationales. La nomination d'un représentant jeune dans le Groupe principal a été une étape importante et positive.

Assistance technique

Présentation générale

L'assistance technique pour la nutrition (TAN), financée par le Département britannique pour le développement International (DFID), est dispensée par le biais de quatre partenaires : Nutrition International, l'Emergency Nutrition Network, Maximising the Quality of Scaling Up Nutrition Plus (MQSUN+)/PATH et le Secrétariat du Mouvement SUN. L'objectif est de soutenir les pays SUN et de compléter l'assistance technique fournie par les agences des Nations Unies (comme le Renforcement des efforts contre la faim de l'enfant et la sous-nutrition [REACH] et d'autres agences bilatérales et techniques).

Certaines parties prenantes du Mouvement SUN ont l'impression que l'assistance technique est ponctuelle et « guidée par l'offre » plutôt que globale et en réponse aux besoins des pays. Par exemple, l'étude de cas de l'Afghanistan met en exergue un besoin insatisfait d'assistance technique en matière de recherche et de gestion des connaissances, de changement des comportements, de plaidoyer pour accroître les fonds dédiés à la nutrition, de programmes, de renforcement des capacités pour assurer le lien entre développement et action humanitaire et d'engagement avec le secteur privé autour de l'enrichissement des aliments. L'étude de cas du Bangladesh a révélé un besoin d'assistance technique pour revoir les politiques et plans actuels dans une optique de changements climatiques afin de concevoir des programmes tenant compte de ce changement.

Mécanismes pour (1) encourager les pays à identifier et prioriser de manière systématique leurs besoins en assistance technique ; (2) relier ces derniers à une assistance technique opportune et efficace (modalité et prestataire) et (3) évaluer la qualité et l'efficacité de cette assistance et comment elle peut être optimisée dans le cadre de la troisième phase du Mouvement SUN (3.0).

La coordination mondiale est limitée entre les prestataires d'assistance technique pour la nutrition financés par le Département britannique pour le développement International et les agences des Nations Unies fournissant une assistance technique en lien avec la nutrition (par le biais du REACH et du secrétariat de la Décennie d'action des Nations Unies pour la nutrition, qui œuvre à fournir aux pays des contenus de référence et des outils de soutien à la mise en œuvre des engagements nutritionnels). Les informateurs ont commenté que la relation entre les prestataires d'assistance technique du Mouvement SUN et les agences des Nations Unies était de nature concurrentielle plutôt que collaborative.

Les parties prenantes nationales ne connaissent pas vraiment l'ampleur de l'assistance technique disponible et ne savent pas vraiment comment y accéder. Il semble que les organisations de la société civile ont des difficultés à accéder à l'assistance technique par l'intermédiaire du SMS et, dans

certains cas, dans les pays, où l'accès est contrôlé par le point focal de gouvernement.

À ce jour, l'assistance technique s'est essentiellement concentrée sur le développement ou l'examen de politiques, plans, budgets et cadres de résultats. Cela permet de disposer des bases nécessaires pour des interventions nationales, mais comme indiqué précédemment dans le présent rapport et dans le cadre de l'atelier de travail du SDN en juin 2018, ces développements ne se concrétisent pas en un renforcement des financements, des mesures ou des résultats. Essentiellement, la majorité du soutien de financement s'est centré sur la planification, l'estimation des coûts, le suivi et la coordination. Il faut donner davantage la priorité à la manière d'accéder efficacement à des fonds en faveur de la nutrition dans les pays SUN, aussi bien provenant de sources mondiales que d'allocations de ressources nationales. L'efficacité de l'assistance technique est difficile à évaluer car il n'y a aucun suivi systématique pour en évaluer la qualité ou les résultats.

Alors que les pays passent de la planification de plans nationaux de nutrition à leur mise en œuvre, la coordination, la planification et la mise en place infranationales prendront de plus en plus d'importance. Dans certains pays comme le Kenya qui ont délégué la gouvernance, cela est tout particulièrement critique. L'étude de cas du Kenya présentée dans l'examen stratégique note qu'il y a des aspects financiers et techniques importants à prendre en considération pour passer de l'étape « rassembler les gens » autour de la nutrition au niveau national à celle d'une mise en place efficace au niveau infranational. Les réseaux des pays SUN, en particulier l'alliance de la société civile, et l'assistance technique pour la nutrition ont joué un rôle critique en soutien à cette transition.

Recommandations

(33.) Améliorer le rôle du SMS en tant que source d'informations sur l'assistance technique. Cela devrait inclure le maintien à jour d'une liste des prestataires et des types d'assistance technique disponibles, et d'informations sur la manière d'y accéder. Cette liste et ces informations devraient être régulièrement communiquées aux parties prenantes de pays par le biais des réseaux et du site Web du Mouvement SUN. De même, cette liste et ces informations devraient inclure les sources internes et externes au Mouvement SUN.

(34.) Recenser de façon proactive les besoins des pays en matière d'assistance technique par le biais des réseaux SUN. Le SMS devrait identifier de manière proactive la demande des pays en assistance technique par une consultation régulière des points focaux de pays et alliances de la société civile et en communiquant ces informations aux prestataires d'assistance technique pour documenter l'étendue de leurs activités. Des processus d'évaluation conjointe annuelle réadaptés peuvent également servir, d'une part au SMS pour identifier conjointement les lacunes et les besoins avec les parties prenantes de pays, et d'autre part aux pays pour déterminer si un accès à une assistance technique pour la nutrition ou à une aide des Nations Unies est nécessaire.

(35.) Renforcer la coordination entre prestataires d'assistance technique SUN et entre prestataires d'assistance technique des Nations Unies et le Mouvement SUN. Il est possible d'améliorer la coordination entre les mécanismes d'assistance technique SUN et s'assurer qu'ensemble, ils fournissent une gamme complète et complémentaire de services d'assistance technique répondant aux besoins des pays. Le Comité permanent de la nutrition des Nations Unies UNSCN (UNN) peut jouer un rôle important dans l'établissement d'une relation plus solide avec les prestataires d'assistance technique du Mouvement SUN au niveau mondial. Les prestataires d'assistance technique actuels et autres futurs guichets multiservices (voir ci-dessous) pourraient également envisager d'optimiser l'utilisation des services des agences des Nations Unies pour fournir une assistance technique dans des domaines où ils ont des avantages comparatifs.

(36.) Changer l'orientation de l'assistance technique à venir pour soutenir la mise en place de plans nationaux adaptés aux contextes et priorités des pays. Cela peut nécessiter une approche différente de l'assistance technique (par exemple, fournir un soutien à plus long terme ou un mentorat plutôt que des intrants à court terme). Il faut également tenir compte de la manière dont les réseaux SUN et autres mécanismes de soutien aux pays, notamment l'assistance technique, peuvent soutenir la mise en place infranationale. En outre, l'assistance technique du Mouvement SUN devra être plus réactive aux besoins spécifiques des pays réalisant leur transition d'un soutien de donateurs vers un autre type de soutien et à ceux des pays fragiles et en proie à des conflits.

(37.) Considérer un financement conjoint de donateurs pour l'assistance technique en lien avec la nutrition. Un financement conjoint par des bailleurs de fonds de l'assistance technique pourrait éventuellement être plus efficace et productif que les dispositions actuelles. Cela pourrait en outre améliorer la coordination et accroître la transparence pour ceux cherchant à bénéficier d'une assistance technique (même si l'équipe de l'examen stratégique a conscience du fait qu'il y aura d'autres prestataires d'assistance technique et qu'il est difficile d'organiser une assistance technique coordonnée). Un guichet multiservices pourrait être agencé sur le modèle des centres de ressources du Département britannique pour le développement International, des services d'appui technique régionaux du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) ou d'autres mécanismes similaires, et géré par une organisation ou un consortium d'organisations ayant les capacités et l'expérience nécessaires et qui serait identifié par le biais d'un appel d'offres compétitif. Le champ de travail inclurait une liaison avec le SMS pour bien connaître les besoins des pays et de la société civile en matière d'assistance technique, en s'assurant que toutes les parties prenantes concernées connaissent bien l'assistance technique disponible et la manière d'y accéder, en soutenant les parties prenantes dans l'élaboration de demandes d'assistance technique lorsque nécessaire (cela a été mis en lumière comme un problème pour les organisations de la société civile, en particulier dans les pays non anglophones), en examinant les demandes, en identifiant les prestataires d'assistance technique adaptés et en évaluant la qualité et l'efficacité de l'assistance technique fournie.

Fonds de financement commun

Présentation générale

Le Fonds de financement commun du Mouvement SUN a été établi en 2017 et se terminera à la fin décembre de l'année 2020. Géré par l'UNOPS, son champ d'action est défini par le Groupe consultatif formé de donateurs de fonds et de représentants des réseaux SUN et il est présidé par le coordinateur du Mouvement SUN. L'objectif du Fonds de financement commun était d'être une source de financement pour les plateformes multi-acteurs dans les pays SUN et, plus particulièrement d'« encourager l'engagement d'autres acteurs pertinents dans la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de plans nationaux multisectoriels et multi-acteurs pour la nutrition, tant au niveau national que local... et de soutenir des projets catalyseurs et innovants contribuant aux... plans nationaux de renforcement de la nutrition ».

À la date de juin 2019, le Fonds de financement commun a reçu 13,4 millions de dollars de la part des donateurs (avec des fonds supplémentaires d'environ 5 millions de dollars en cours de discussion). Dans le cadre de la Fenêtre I, les projets devaient se concentrer sur « des actions qui fournissent des résultats en faveur de la nutrition ». Cependant, les subventions pouvaient également servir à appuyer le lancement ou l'élargissement d'alliances nationales de la société civile du Mouvement SUN, de SBN nationaux et d'autres réseaux de partenaires pour rejoindre la plateforme multi-acteurs afin d'assurer des interventions nationales coordonnées, alignées et efficaces de lutte contre la malnutrition. La Fenêtre I englobait 51 subventions aux alliances de la société civile nationales et 12 subventions à des SBN nationaux. Dans le cadre de la Fenêtre II, les subventions devaient servir à renforcer les liens des plateformes multi-acteurs et la collaboration aux niveaux national et infranational avec des projets visant à « mener la transformation des politiques nutritionnelles nationales et locales en actions concrètes » avec une priorité donnée au renforcement des capacités et à l'apprentissage. La Fenêtre II englobait 12 subventions à des plateformes multi-acteurs.

Le Fonds de financement commun a amplement servi à soutenir les alliances de la société civile et les plateformes multi-acteurs. Les informateurs ont indiqué que le Fonds a été un élément essentiel à l'établissement et au renforcement des alliances de la société civile nationales et au soutien aux organisations de la société civile nationales. Dans certains cas, les subventions ont financé des ONG internationales qui dirigent des alliances de la société civile nationales et certains informateurs se demandaient si le Fonds de financement commun devrait financer des ONG internationales (et s'il est bon que des ONG internationales soient à la tête d'alliances de pays). Le Fonds de financement commun a fourni des subventions pour un total de 3 millions de dollars pour soutenir 12 SBN nationaux. Étant donné les importantes ressources dont disposent les entreprises privées dans le monde, on peut se demander si soutenir la mise en place et le fonctionnement de réseaux du secteur privé est considéré comme faire bon usage des fonds des donateurs et du Fonds de financement commun.

Des appels à propositions (en anglais, en français et en espagnol) ont été lancés sur le Portail mondial pour

les fournisseurs des organismes des Nations Unies (UNGM) et le site Web du Mouvement SUN. Le Secrétariat du Mouvement SUN et le CSN SUN ont également diffusé les appels à propositions sur les réseaux sociaux et par e-mails. Des propositions ont été examinées par un Comité d'évaluation des subventions. Malgré cette approche, les informateurs ont suggéré qu'il est nécessaire de mieux communiquer sur le fonds et sur la manière d'accéder aux subventions et qu'il faut plus de transparence sur la manière dont sont prises les décisions concernant les fonds.

L'efficacité du Fonds de financement commun et les résultats de subventions spécifiques n'ont pas été évalués. On ne sait pas non plus dans quelle mesure les subventions ont financé des projets centrés sur des interventions ayant permis d'obtenir des résultats en faveur de la nutrition et on ne sait pas quels résultats ont été obtenus.

Les opinions divergent en ce qui concerne l'objet et les priorités à venir du Fonds de financement commun et quant aux financements ultérieurs du Mouvement SUN dans des activités de pays. Certains informateurs estiment qu'il devrait avant tout financer les plateformes multi-acteurs, les alliances et organisations de la société civile régionales et nationales, tandis que d'autres pensent qu'il devrait avant tout centrer ses efforts dans des activités contribuant au renforcement de la nutrition. Certains pensent que le Mouvement SUN ne devrait pas fournir des subventions, tandis que d'autres considèrent que ces dernières contribuent à le rendre plus concret et à faire en sorte qu'il « ait quelque chose à proposer ». Les coûts de gestion sont relativement très élevés comparés au budget total : près de 3,5 millions de dollars sur un budget total de 18,5 millions. Ces coûts incluent ceux du personnel, des déplacements et les frais de gestion de l'UNOPS.

Recommandations

(38.) Faire en sorte d'allouer les subventions du Mouvement SUN à des actions concrètes contribuant au renforcement de la nutrition, et non pas au financement de base de structures de pays. Le financement des plateformes multi-acteurs et des alliances de la société civile a été important pour la mise en place des fondements d'interventions nutritionnelles nationales multisectorielles et multi-acteurs mais la pérennité de ces structures ne devrait pas dépendre des financements de base du Mouvement SUN. Si elles sont efficaces et apportent une valeur ajoutée, il devrait être possible de plaider en faveur d'un financement par le gouvernement ou des donateurs du pays concerné. Comme présenté ci-avant, c'est au CSN du SUN que doit incomber la responsabilité de soutenir les alliances de la société civile pour garantir un financement de base. Les prochaines subventions devraient avant tout servir à soutenir des interventions innovantes et stimulantes qui contribueront à l'obtention de résultats, notamment des interventions et projets pilotes faisant l'objet d'un suivi minutieux pour faire face aux goulets d'étranglement avec un partage des enseignements et résultats systématique avec les pays membres (voir la section 3.2.2). Les subventions doivent compléter les financements de base en faveur des programmes nationaux de nutrition et non les remplacer, et on pourrait envisager un modèle de co-investissement avec des fonds provenant à la fois du Fonds de financement commun et de pays bénéficiaires.

(39.) Revoir l'utilisation des subventions du Fonds de financement commun en soutien aux SBN. Ces réseaux peuvent et devraient être autofinancés par les partenaires du secteur privé et en finançant ces SBN, les entreprises peuvent démontrer leur engagement à soutenir des interventions nutritionnelles efficaces à l'échelle nationale et internationale.

3.3.3. Structures nationales

Points focaux SUN du gouvernement et plateformes multi-acteurs

Présentation générale

L'approche du Mouvement SUN est centrée sur la plateforme multi-acteurs qui vise à rassembler toutes les parties prenantes concernées pour soutenir des interventions nationales de nutrition multisectorielles et multi-acteurs et s'aligner dessus. Les plateformes multi-acteurs sont considérées comme des forums vitaux de développement de politiques, plans et cadres communs de résultats et de redevabilité mutuelle.

Dans chaque pays membre du Mouvement SUN, un point focal SUN du gouvernement est nommé par un

décideur de l'exécutif du pays pour gérer l'initiative SUN et coordonner la plateforme multi-acteurs. Les points focaux ont ou non une expertise et une expérience dans la nutrition et dans certains pays, un point focal technique est également nommé pour apporter une expertise nutritionnelle spécifique. L'association de points focaux techniques et issus du gouvernement, engagés et sérieux, peut s'avérer très efficace.

L'efficacité des points focaux dépend de chaque individu et de son engagement, de sa capacité et de son influence, mais également du temps qu'il peut consacrer à ce rôle. Dans la plupart des pays, le rôle de point focal n'est pas à plein temps et nombreux sont les points focaux qui assument d'autres fonctions.

Les plateformes multi-acteurs peuvent servir de forum de rassemblement de parties prenantes, mais actuellement, leur efficacité dépend de l'engagement du gouvernement et de celui du point focal en particulier. La capacité de ces plateformes à agir efficacement dépend aussi de leur gestion et des ressources dont elles disposent, mais aussi de l'ancienneté des participants. Les informateurs indiquent de nombreuses plateformes multi-acteurs sont là juste pour la forme, sont bureaucratiques et se rencontrent peu fréquemment.

Certains informateurs ont exprimé leurs inquiétudes quant au fait que le Mouvement SUN soutient la mise en place de structures parallèles et promeut la marque SUN (par exemple les plateformes multi-acteurs et les points focaux SUN) au lieu d'utiliser les structures nationales de lutte contre la nutrition déjà en place. Vu que le Mouvement SUN est une organisation à durée limitée, et vu qu'il est important que les pays s'approprient les initiatives de lutte contre la nutrition et assurent leur pérennité, il est essentiel de fusionner les structures SUN dans celles des pays.

Recommandations

(40.) Passer à une approche de « Coalition de pays » au niveau national. Cela serait semblable aux plateformes multi-acteurs avec une participation de parties prenantes de différents secteurs, notamment du gouvernement, de la société civile, du monde universitaire, du secteur privé et des médias. Cependant, la priorité serait donnée à une implication sur la base d'un engagement à l'action plutôt que sur la base d'une représentation de secteur juste comme une fin en soi. Cette Coalition prendrait la forme d'une équipe ou d'un groupe de travail hautement performant(e), formé(e) de personnes compétentes et dynamiques, prêtes à s'engager ensemble pour faire avancer les priorités nationales de nutrition et obtenir des résultats (il faudra inclure des personnes ayant des connaissances et une expérience de terrain pour privilégier l'aspect pratique) et l'approche de travail serait réactive, flexible et centrée sur l'action. Le fonctionnement et l'efficacité de cette Coalition ne dépendraient pas de l'impulsion du gouvernement et des points focaux, mais bénéficieraient plutôt de leur soutien et de leur engagement actifs. Il se peut que dans certains pays, des plateformes multi-acteurs fonctionnent déjà comme des coalitions axées sur des tâches et cette nouvelle approche n'impliquerait que des changements mineurs. Dans d'autres pays, où les plateformes multi-acteurs sont inactives ou non opérationnelles, ce peut être possible d'en créer ou d'en ajouter aux structures nutritionnelles existantes. L'idée est que les donateurs et les agences des Nations Unies apporteraient une participation et un soutien comme de nécessaire, mais la Coalition serait menée par le pays.

(41.) Créer sur mesure des structures de pays en fonction du contexte politique et institutionnel au lieu de promouvoir une approche unique et universelle. Comme les études de cas nationales de l'examen stratégique (fournies en annexe 2) le présentent, les structures nationales de nutrition sont dans la pratique assez diverses. Par exemple, le Programme de nutrition et de sécurité alimentaire en Afghanistan dispose d'un secrétariat technique et il existe une plateforme multi-acteurs de haut niveau avec un comité directeur comprenant des ministres, des partenaires de développement, des agences des Nations Unies et des acteurs de la société civile et du secteur privé. En Indonésie, le point focal SUN du gouvernement est l'adjoint aux affaires culturelles et au développement humain au sein du Ministère de la planification du développement national (*Bappenas*). Au Guatemala, l'étude de cas a révélé le besoin d'approches et de structures conçues sur mesure tenant compte des moteurs de la malnutrition, des forces en présence et des capacités du pays. Le Mouvement SUN, qu'il s'agisse du SMS ou de l'un des réseaux ou partenaires du Mouvement, pourrait jouer un rôle utile en recensant et partageant les différents modèles pour soutenir les interventions multisectorielles dans le domaine de la nutrition. Les relations entre la Coalition de pays et les autres structures de lutte contre la malnutrition seront également définies par les contextes institutionnels et de chaque pays.

(42.) Soutenir le réseautage entre Coalitions de pays, autres initiatives régionales et de pays et autres

réseaux. Le SMS et les réseaux SUN peuvent jouer un rôle important de lien entre structures nationales et autres réseaux inter-pays (notamment les réseaux de la Décennie d'action pour la nutrition¹⁷ qui ont pour objectif de partager les expériences, promouvoir une meilleure coordination et forger un engagement politique) et d'autres initiatives comme les observatoires soutenus par le PAM qui ont un rôle régional.

4. Conclusion

Les deux premières phases du Mouvement SUN, avec leurs défis et leurs limites, peuvent être considérées comme les phases préparatoires d'une transformation de la nutrition qui sont des étapes nécessaires si on veut que le Mouvement SUN soit réellement efficace en tant que mouvement mondial.

Un petit nombre de personnes et d'institutions ont œuvré à la création du Mouvement SUN et c'est avec nostalgie qu'on se remémore ces débuts empreints d'énergie et de solidarité. Le Mouvement SUN fête maintenant ses dix ans. L'ampleur du Mouvement et son immense diversité sont des forces collectives qu'il faut exploiter. Pourtant, certaines forces actuellement en présence n'existaient pas il y a de cela dix ans. Maintenir le statu quo est inimaginable.

Que ce soit au niveau mondial ou national, tout le monde s'accorde pour donner de plus en plus d'importance à la nutrition. La volonté de changement a également grandi et on sait maintenant que les facteurs de la malnutrition sont divers et qu'elle revêt différentes formes. La promotion de régimes alimentaires accessibles et abordables pour tous est un aboutissement qui peut tuer le mal à la racine et mettre fin aux causes de la malnutrition sous toutes ses formes. Néanmoins, les priorités du Mouvement SUN doivent être réexaminées par le prisme d'autres problématiques mondiales qui sont soit des causes de la malnutrition (par exemple, les changements climatiques, les conflits, les déplacements de population, les systèmes alimentaires) ou des conséquences de la malnutrition (par exemple, les maladies non transmissibles). Le Mouvement ne peut pas se permettre de s'éloigner des principaux facteurs structurels qui perpétuent la malnutrition (par exemple, l'équité et l'inclusion sociale, la redevabilité, la responsabilité sociale des entreprises et le financement/les dépenses).

Même si le Mouvement SUN est une entité collective, il n'est pas un bloc monolithique. Une analyse critique des causes spécifiques de la malnutrition dans différents pays, ensembles de pays et régions, associée à des approches personnalisées permettant de traiter les facteurs prioritaires dans ces contextes, peut permettre une amélioration de la nutrition. Le Système mondial d'appui du Mouvement SUN doit modéliser tous les principes d'engagement du Mouvement SUN et adopter des modalités de gouvernance propices à la cohérence et à une prise de décision stratégique et transparente parmi les différents groupes catégoriels. Sinon, le Mouvement risque d'être freiné par la défiance et par les programmes institutionnels concurrents.

Le mandat de l'équipe chargée de l'examen stratégique se devait d'être détaillé et ambitieux. Les recommandations présentées dans ce rapport sont un signal clair qu'il faut faire les choses différemment. L'identité actuelle et future du Mouvement SUN doit s'ancrer dans les pays, dans leur voie vers la transformation nutritionnelle, dans leurs capacités et dans leurs priorités. L'objectif d'être piloté par les pays, mené par les pays et centré sur les pays devra se refléter dans la manière dont le Mouvement est structuré et fonctionne, et pas seulement dans les principes et priorités stratégiques qu'il formule. Est-ce que toutes les parties prenantes sont prêtes à relever ce défi ?

¹⁷ Pour en savoir plus sur la Décennie d'action des Nations Unies pour la nutrition 2016-2025, consultez le site : <https://www.un.org/nutrition/>.

Annexe 1 : Facteurs et tendances externes pertinents

Introduction

Les dix dernières années ont été une période particulièrement instable pour les personnes et les institutions du monde entier, quel que soit le secteur. Le degré de changement rapide et imprévisible – tant positif que négatif – est tel qu’il est devenu de plus en plus difficile pour les organisations de tous types d’élaborer et de mettre en œuvre des plans réfléchis et efficaces pour résoudre les problèmes et exploiter les opportunités.

Même en période d’instabilité, il existe des facteurs et des tendances identifiables qui peuvent et doivent être pris en compte lors des processus de planification. Toutefois, il existe également des problèmes cachés, émergents et évolutifs qui peuvent avoir des effets inattendus sur les plans les mieux conçus. Dans la réalité d’aujourd’hui, l’instabilité des facteurs et des tendances reflète l’instabilité de l’époque actuelle.

Pour la planification de sa prochaine phase, le Mouvement SUN aura pour défi de comprendre le panorama complet des tendances tout en identifiant parmi celles-ci un sous-ensemble pertinent pour le large éventail des options qui lui sont offertes. Des enjeux spécifiques relatifs au paysage de la nutrition ont été intégrés dans le rapport principal lorsqu’ils sont directement applicables. Les dix facteurs et tendances externes suivants, qui ne sont pas énumérés par ordre d’importance, pourraient avoir une influence majeure sur la structure, le fonctionnement et le succès du Mouvement SUN à court et moyen terme. Le défi consiste à examiner comment aborder ces facteurs de manière à renforcer SUN en tant que mouvement dynamique dans le secteur de la nutrition.

Changer la donne

- L’intérêt de changer la donne renvoie généralement aux *résultats*, aux *effets et/ou à l’impact* que l’on attend traditionnellement des organisations ayant une mission et un ou plusieurs objectifs déclarés. Toutefois, cela s’accompagne aussi d’une passion – un impératif dynamique – de *changer la donne*, qui la distingue d’un *résultat* traditionnel. (Voir le livre de Greta Thunberg, *No One Is Too Small to Make a Difference - Personne n’est trop petit pour changer la donne*).
- Il y a souvent une implication socioculturelle et environnementale sous-jacente quand on parle de « changer la donne », que le problème soit à l’échelle macro (par exemple le changement climatique) ou micro (par exemple la qualité de vie de la communauté). Et bien qu’une composante économique puisse intervenir lorsqu’il s’agit de changer la donne, elle est généralement liée à des questions d’équité et de responsabilité sociale, et non à l’entreprise privée et/ou au capitalisme de marché.
- L’ampleur du problème ou du défi est sans importance lorsqu’il y a un engagement à changer la donne. Si les actions très médiatisées visant à résoudre des problèmes à grande échelle ont tendance à recevoir plus d’attention, des millions de personnes travaillent pour changer la donne sur toutes sortes de problèmes, quels qu’en soient l’ampleur ou le thème.
- L’idée de « changer la donne » va aussi de pair avec le concept de *valeur ajoutée* (c’est-à-dire une amélioration ou un ajout à quelque chose), mais en mettant l’accent sur l’effet – en particulier à long terme – de cette amélioration ou de cet ajout (par exemple, comment les changements/améliorations qui ont été apportés se traduiront dans le temps).
- L’implication d’une valeur à long terme est également une caractéristique distinctive de l’amélioration, par opposition à la simple production de résultats immédiats ou à court terme.

Résistance au changement

- Les acteurs solidement accrochés à leurs intérêts sont réticents (voire résistants) au changement. Le maintien du statu quo exige un lourd investissement intellectuel et financier. Mais cette détermination

à *maintenir le cap* peut être une tentative malavisée de protéger les réputations, de bâtir un héritage et d'empêcher de nouveaux acteurs de prendre la tête d'initiatives importantes.

- Chez les acteurs bien établis, on retrouve souvent une nostalgie des anciennes façons de faire. Cette nostalgie est considérée comme un moyen d'ignorer les appels au changement ou d'y résister. Invoquer la nostalgie est un moyen efficace de mobiliser les parties prenantes qui sont menacés ou se sentent menacés par le changement. C'est aussi un moyen de saper les arguments des parties prenantes qui veulent faire les choses différemment.
- Le même « OK Boomers » est un exemple instructif de la frustration des nouveaux acteurs face à la résistance au changement des acteurs solidement établis. Chaque génération a des conflits avec les générations précédentes (par exemple, les baby-boomers auxquels fait référence l'expression « OK Boomers » étaient en désaccord majeur avec les générations de leurs propres parents et grands-parents), mais la résistance au changement est devenue plus problématique, les conséquences à long terme de questions telles que le changement climatique devenant de plus en plus évidentes.
- À mesure que les approches existantes et les anciennes façons de faire (ou la promesse d'un retour aux anciennes façons de faire) continuent de faire des promesses irréalistes et de ne pas les tenir (par exemple, « Je vais recréer des emplois dans le secteur manufacturier »), il devient de moins en moins défendable de s'en tenir aux approches ou de revenir aux anciennes façons de faire les choses.

Urgence

- Il y a une urgence implicite dans les appels actuels à faire les choses différemment et à changer la donne. Face à de nombreux problèmes (par exemple, le changement climatique, la dégradation des océans), il est clair et de plus en plus évident qu'il faut agir immédiatement pour éviter une catastrophe. Et si d'autres problèmes (par exemple les inégalités économiques, la liberté d'expression) semblent émerger plus lentement, le sentiment général reste clairement que le temps presse et qu'il faut agir maintenant.
- Ce sentiment d'urgence est souligné par le fait que le changement – même s'il est indispensable – est considéré comme trop lent, compte tenu des événements en jeu (par exemple, le changement climatique, les inégalités économiques, la liberté d'expression). Les retards sont dus à des pratiques de longue date, à des intérêts bien ancrés, à des stratégies fluctuantes et à des enjeux concurrents.
- En décembre 2019, dans une déclaration commune publiée lors de la Conférence des Nations unies sur le changement climatique (25^e Conférence des Parties), 631 investisseurs institutionnels gérant plus de 37 000 milliards de dollars d'actifs ont exhorté les gouvernements à intensifier leurs efforts pour lutter contre la crise climatique mondiale et atteindre les objectifs de l'Accord de Paris.
- Pour changer la donne, il faut être capable de prendre des mesures rapides et décisives. Mais il existe dans ces contextes la volonté simultanée de veiller à ce que la hiérarchisation des priorités et la prise de décision soient inclusives, ce qui exige de trouver un équilibre entre le temps et les efforts nécessaires pour associer les personnes/organisations au processus et la nécessité d'agir avec urgence.
- Agir avec urgence n'exclut pas d'examiner et de réviser ces actions une fois qu'elles sont en cours. L'urgence n'implique pas d'agir dans la hâte ou sans préparation.

Valeurs

- Les préoccupations en matière de responsabilité sociale gagnant du terrain dans de nombreux secteurs, les parties prenantes internes et externes sont de plus en plus conscientes que les *valeurs* (c'est-à-dire *les principes et les normes éthiques*) doivent faire partie intégrante de la structure et du

fonctionnement des organisations, de la gouvernance générale jusqu'aux activités individuelles et organisationnelles. Idéalement, ces valeurs reflètent le contrat social de facto que les organisations ont passé avec le grand public pour contribuer au bien commun.

- Ces valeurs/principes deviennent des repères pour les parties prenantes internes et externes pour comprendre ce que les organisations considèrent comme bon et juste. Toutefois, si les organisations font de beaux discours sur les principes, elles doivent également *prêcher par l'exemple* (c'est-à-dire que ce qu'elles font doit refléter ce qu'elles disent).
- Il est de plus en plus important que les organisations placent la barre très haut pour leurs valeurs et leurs principes, même si elles n'atteignent pas ce niveau actuellement. Le caractère ambitieux des principes a un mérite en soi, tout comme le cheminement nécessaire pour atteindre et maintenir un engagement de principe. Toutefois, il est essentiel d'afficher des progrès réels pour démontrer que l'engagement n'est pas seulement rhétorique.
- En août 2019, Business Roundtable, un lobby présidé par Jamie Dimon, PDG de JPMorgan Chase & Co., a publié une nouvelle Déclaration sur la « raison d'être » des entreprises, qui met l'accent sur un niveau plus élevé de responsabilité sociale des entreprises. Cette déclaration se base sur le principe que les entreprises ne peuvent plus avoir pour unique raison d'être de se focaliser sur le profit. Selon la déclaration, les entreprises doivent « partager un engagement fondamental envers toutes leurs parties prenantes », parmi lesquelles les clients, les travailleurs, les fournisseurs et l'ensemble des communautés au sein desquelles elles opèrent. À ce jour, plus de 180 des plus grandes entreprises du monde ont signé cette déclaration. Cependant, certains craignent que les actions des entreprises ne soient pas à la hauteur de cette rhétorique du changement ; par exemple, entre janvier 2016 et juin 2019, JPMorgan Chase a prêté plus d'argent (75 milliards de dollars) aux entreprises de combustibles fossiles que toute autre banque dans le monde.
- En janvier 2020, BlackRock, le plus grand gestionnaire d'actifs au monde avec près de 7 000 milliards de dollars d'investissements, déclare vouloir modifier fondamentalement sa politique d'investissement pour intégrer la durabilité environnementale comme objectif principal.
- Il existe également de nouvelles structures d'entreprise et de nouveaux modèles de gouvernance (par exemple, les « B Corporations », les sociétés d'intérêt public, les plateformes coopératives et les « zèbres ») qui mettent fortement l'accent sur la responsabilité sociale et qui gagnent du terrain dans le monde entier.

Démocratique ou autocratique/participatif ou autoritaire/autonomisant ou subordonnant/inclusif ou excluant

- Historiquement, il y a longtemps eu des tensions entre les opposants critiques dans la théorie et la pratique de la gouvernance, la gestion et le fonctionnement/la mise en œuvre à tous les niveaux, qu'il s'agisse de gouvernements nationaux, d'organisations distinctes ou de personnes. Cependant, les évolutions sociopolitiques récentes ont, dans de nombreux contextes, penché vers le camp autocratique, autoritaire, subordonnant et excluant de ces dichotomies. Malheureusement, cette évolution négative s'accompagne, dans de nombreux milieux, d'une résistance au changement ou une nostalgie des anciennes façons de faire les choses et on trouve paradoxalement parmi ses partisans des parties prenantes qui bénéficieraient directement de nouvelles initiatives et/ou approches.
- Bien qu'il y ait toujours des défenseurs ou des champions de la position autocratique, autoritaire, subordonnante et excluante, l'histoire montre que les bénéfices pour la population sont supérieurs lorsque le camp démocratique, participatif, autonomisant et inclusif l'emporte. Cependant, pour que ce camp l'emporte, les gens doivent participer activement et être bien informés des faits.
- Les conflits d'intérêts (c'est-à-dire les situations dans lesquelles une personne ou une organisation est en mesure de tirer un avantage personnel ou institutionnel des actions ou des décisions prises dans le cadre de ses fonctions officielles) sont plus fréquents dans les contextes autocratiques, autoritaires, subordonnants et excluants. Le manque de transparence et de redevabilité joue un rôle majeur dans ces contextes. Toutefois, des conflits d'intérêts peuvent survenir, et surviennent effectivement, dans les cadres démocratiques, participatifs et inclusifs, souvent en raison d'un manque similaire de

transparence et de redevabilité.

- Dans de nombreux contextes, les défenseurs et les champions du camp autocratique, autoritaire, subordonnant et excluant ont associé leur soutien à cette approche à des attaques contre les minorités, les migrants et/ou les personnes déplacées, qu'ils perçoivent comme une menace. Ils considèrent les tactiques autocratiques, autoritaires, subordonnantes et excluantes comme un moyen de faire face à cette supposée menace ; inversement, ils ne voudraient pas que ces tactiques leur soient imposées dans leur propre vie.
- Pour la majorité des gens – notamment les millions de personnes touchées par toutes les formes de malnutrition – la participation, l'autonomisation et l'inclusion (c'est-à-dire le fait d'avoir voix au chapitre) sont essentielles s'ils veulent garantir leurs droits humains fondamentaux. Mais cela exige des organisations de tous types qu'elles s'engagent à respecter l'importance de cette expression, tant en principe que dans la pratique.

Relations et réseaux

- La capacité à créer, exploiter et maintenir des relations est plus grande aujourd'hui qu'à tout autre moment de l'histoire. Un réseau de relations, en personne et en ligne, peut rassembler des individus, des organisations, des données, des informations, des connaissances et des expériences aux niveaux local, national, régional et mondial dans un nombre infini de combinaisons. Le défi consiste à identifier et à maintenir des relations qui sont significatives et utiles pour les intérêts des parties prenantes/utilisateurs participants et potentiels.
- On observe une capacité et un intérêt croissants pour la *gestion* de relations spécifiquement adaptées à différents publics afin d'optimiser leur valeur. Si elles sont correctement gérées et organisées, ces relations deviennent des *réseaux distribués* de connaissances et de pratiques ; les principales parties prenantes deviennent essentiellement des nœuds du réseau, capables d'y intégrer du contenu. Un réseau distribué bien géré peut devenir une plateforme précieuse pour la diffusion – et le développement – de connaissances et de pratiques légitimes (par exemple, un écosystème de connaissances intégré/une communauté de pratique).
- Une gestion efficace tient compte de la qualité des relations/du contenu et de l'objectif du réseau. La valeur du réseau peut rapidement et facilement être altérée et/ou diminuée si les relations/contenus sont non pertinents ou biaisés. Et si le contenu généré par les utilisateurs peut être un élément essentiel du réseau, il doit également être géré ou modéré pour garantir qu'il s'intègre dans la qualité et l'objectif global du réseau.
- L'engagement en faveur de la qualité et de l'orientation ne doit cependant pas faire oublier l'importance de mettre au défi les parties prenantes/utilisateurs en offrant de nouvelles idées et de nouveaux points de vue. Il est essentiel que le réseau soit dynamique et stimulant, mais aussi pratique et avantageux. Ce type de réseau n'est pas seulement un référentiel ; il mobilise les parties prenantes et les encourage à agir.
- L'un des aspects les plus puissants d'un réseau distribué dynamique est sa capacité à s'adapter à l'évolution des besoins, des demandes et des circonstances de ses parties prenantes, notamment des contributeurs et des utilisateurs. Des partenaires, des sujets, des connaissances, des perspectives nouveaux/différents etc. peuvent facilement être raccordés au réseau, et leurs contributions à la valeur globale du réseau peuvent être suivies.

Acteurs et activités de première ligne

- Il y a une prise de conscience croissante de l'importance de ce qui se passe en première ligne, de cet espace/lieu où les idées, les stratégies et les plans sont mis en pratique. Dans toute situation, qu'elle soit positive ou négative, les personnes *en première ligne* ont un point de vue unique et précieux.

Parmi ces personnes figure tout l'éventail des parties prenantes qui sont actives ou impliquées en première ligne, notamment les personnes qui sont directement touchées par les événements/actions et celles qui fournissent des services aux personnes directement concernées. L'exploitation de leurs connaissances et de leur expérience est essentielle pour comprendre les différents aspects (« *qui, quoi, quand, où, pourquoi et comment* ») d'une situation et l'efficacité de toute action ou réponse. Dans le contexte d'une action visant à changer la donne, c'est ce qui se passe en première ligne qui permet de voir, de ressentir et éventuellement de mesurer la différence, là où les éventuels changements se produisent.

- Le New Oxford American Dictionary définit la *première ligne (frontline)* comme « la position la plus importante ou la plus influente dans un débat ou un mouvement ». Cependant, dans de nombreux secteurs, le point de vue de la « première ligne » a historiquement été marginalisé et/ou ignoré. Par exemple, dans de nombreux contextes, il peut être difficile de collecter et d'analyser les données provenant des premières lignes. Il existe également des préjugés vis-à-vis de ce qui est perçu comme les limites du point de vue des personnes situées en première ligne, car il peut être plus étroit et a tendance à être plus tactique/opérationnel. En outre, dans de nombreux secteurs, le personnel de première ligne est souvent mal payé (par exemple, les travailleurs de la restauration rapide) ou pas payé du tout (les agents de santé communautaire).
- Dans le secteur privé, en particulier dans le domaine du développement de produits et du service à la clientèle, il existe de longue date une volonté de comprendre ce qui se passe en première ligne, notamment dans le domaine du B2B (business-to-business) et du B2C (business-to-consumer). Et avec des quantités toujours croissantes de données collectées et utilisées par les entreprises, le secteur privé continue à perfectionner ses activités en première ligne.
- Malgré l'intérêt croissant pour ce qui se passe en première ligne et pour les personnes actives à ce niveau, on sait moins clairement si cette prise de conscience se traduit (ou se traduira par un engagement accru, des ressources plus importantes, de meilleures activités, des performances améliorées et des résultats supérieurs).

Les approches entrepreneuriales

- Les entrepreneurs sont généralement des personnes qui sont prêtes à prendre des risques pour lancer et construire une entreprise. Mais ils ont également la volonté d'innover, soit en créant quelque chose d'entièrement nouveau, soit en améliorant quelque chose qui existe déjà. Les meilleurs d'entre eux sont des penseurs et des gens d'action dynamiques et créatifs. Ce sont des gestionnaires et des organisateurs souples et réactifs. Ce sont des agents de changement intrépides et avant-gardistes.
- L'esprit et les approches entrepreneuriales sont de plus en plus présents dans les stratégies et les activités de tous les types d'organisations, y compris de celles qui n'appartiennent pas au secteur privé. Même les organisations rigides utilisent des approches entrepreneuriales pour repousser les limites traditionnelles et essayer de nouvelles choses.
- L'esprit entrepreneurial tend à être tournée vers l'extérieur et à être fondé sur l'expérience. Il accorde une grande importance à la compréhension des réalités du terrain, à l'écoute des histoires des personnes et à l'observation de leurs pratiques. La compréhension des situations et des circonstances sous des angles multiples est un élément essentiel pour résoudre les problèmes et saisir les opportunités.
- Les facteurs connexes essentiels pour résoudre les problèmes et saisir les opportunités sont la volonté d'expérimenter (c'est-à-dire d'essayer et de faire des erreurs, de construire et de tester) et la capacité d'agir rapidement (par exemple, la boucle OODA [Observer-Orienter-Décider-Agir] ; itération à cycle rapide). À de nombreux égards, l'impératif dynamique qui pousse les gens à « changer la donne » est inhérent à la pensée et aux approches entrepreneuriales.
- L'un des plus grands défis pour les entrepreneurs est d'éviter ou de limiter les préjugés dans leur approche. Par exemple, *déformation professionnelle* est un terme français utilisé pour décrire une tendance à voir le monde d'un point de vue singulier par opposition à une perspective plus inclusive et équilibrée. La *déformation professionnelle* est généralement liée au point de vue unique des

personnes exerçant une profession donnée (par exemple, fonctionnaire, médecin, avocat, travailleur social, comptable) et au biais ou à la distorsion potentielle qui découle de l'examen de diverses situations à partir d'un seul point de vue.

Approches interdisciplinaires

- Les approches du travail — et, en particulier, de la résolution des problèmes — tendent à être soit *intradisciplinaires* (c'est-à-dire en travaillant dans une seule discipline ; en silo), soit *multidisciplinaires* (c'est-à-dire en faisant coopérer différentes disciplines, chacune s'appuyant sur ses connaissances propres ; multisectorielles). Toutefois, à mesure que les problèmes deviennent de plus en plus complexes, on constate un intérêt croissant pour les approches *interdisciplinaires* fortes (c'est-à-dire l'intégration des connaissances et des méthodes de différentes disciplines ; une synthèse des approches). L'intérêt pour les approches interdisciplinaires a été encouragé par la conviction croissante que les approches intradisciplinaires et pluridisciplinaires ont du mal à résoudre des problèmes essentiels.
- Une approche interdisciplinaire fait appel à de multiples disciplines (ou à différents domaines d'expertise) pour resituer les problèmes en dehors du cadre normal et trouver des solutions basées sur une nouvelle compréhension des situations complexes. Pour tirer parti de plusieurs disciplines, il faut identifier celles qui ont quelque chose à apporter à l'approche, qu'elles soient perçues comme directement pertinentes ou non. Prendre ces décisions exige un niveau de pensée latérale et une volonté d'explorer la façon dont différents domaines d'expertise et différents points de vue peuvent collaborer pour repousser les limites.
- Les approches interdisciplinaires favorisent une intégration profonde des connaissances quantitatives, qualitatives et émotionnelles. Cette intégration peut se faire à l'aide d'un ensemble d'outils, de techniques et de méthodes, allant de la réflexion critique à l'évaluation de l'ambiguïté, en passant par le Big Data. L'intégration profonde est une autre façon de dépasser la pensée cloisonnée, de repousser les limites et de trouver de nouvelles solutions à des problèmes difficiles.
- Les approches interdisciplinaires et la théorie des systèmes/du chaos sont étroitement liées et parfaitement compatibles. Au minimum, la perspective holistique de la théorie des systèmes/du chaos la rend intrinsèquement interdisciplinaire dans son approche de la compréhension et de la résolution des problèmes. Le dénominateur commun consiste à commencer avec une perspective plus large (c'est-à-dire d'élargir le champ de l'exploration) au lieu de ne voir — et de n'analyser — que des activités et/ou des événements spécifiques. En élargissant le champ d'exploration, la possibilité d'identifier des points de levier, des points de basculement, des opportunités et/ou des solutions augmente de manière exponentielle.

Normalisation ou personnalisation/individualisation

- Les stratégies institutionnelles ont traditionnellement été construites autour de la normalisation, notamment des politiques, des procédures, des programmes et des produits standardisés. La normalisation était/est considérée comme un moyen utile d'assurer la cohérence au sein d'une organisation/du réseau, d'exploiter les économies d'échelle et de contrôler les coûts. Toutefois, à mesure que la mondialisation (c'est-à-dire l'interdépendance croissante des économies, des cultures et des populations du monde, provoquée par les échanges transfrontaliers de biens et de services, de technologies et de flux d'investissement, de personnes et d'informations) a continué à progresser et à évoluer, on prend de plus en plus conscience que la personnalisation ou l'individualisation est essentielle pour établir des liens avec les parties prenantes locales (par exemple nationales et infranationales), qu'il s'agisse des employés, des partenaires ou des clients/bénéficiaires.
- La normalisation a tendance à être plus excluante car il y a plus de contraintes (par exemple, les choses sont faites de manière précises dans le cadre des approches approuvées, ce qui limite la capacité des organisations à expérimenter et à influencer sur les résultats ; les besoins des acteurs locaux ne sont pas pris en compte). Et si que la personnalisation est beaucoup plus inclusive parce que les variantes sont à la fois autorisées et encouragées, l'hyperpersonnalisation/individualisation

peut être aussi contraignante que la normalisation (par exemple, l'hyperpersonnalisation des nouvelles et des informations, notamment les algorithmes en ligne qui renforcent les perceptions actuelles des gens au détriment d'autres points de vue ; des produits et services trop localisés qui risquent d'être perçus comme inauthentiques parce qu'ils s'éloignent trop de leur source).

- Le défi consiste à trouver un équilibre entre la normalisation et la personnalisation ou l'individualisation, qui sert au mieux les divers besoins et intérêts des différentes parties prenantes. Sur la base des tendances actuelles (par exemple, la différenciation au niveau national, les attitudes et préférences générationnelles, les avantages des approches d'inclusion par opposition aux approches d'exclusion), l'équilibre sera orienté vers une plus grande personnalisation et moins vers la normalisation.
- Dans le langage du marketing, « les meilleures solutions sont celles qu'il est facile de s'adresser avec authenticité aux clients sur tous les marchés mondiaux ».

Implications pour le Mouvement SUN

Depuis sa création, le Mouvement SUN a aspiré à être un type d'organisation différent dans le secteur de la nutrition ; son positionnement en tant que « mouvement » étant un point de différenciation essentiel. Selon les informateurs clés, on ne sait pas clairement dans quelle mesure ce positionnement a réellement aidé l'organisation ; par exemple, il n'y a pas de consensus sur la signification du terme « mouvement » et il est difficile de connaître sa valeur dans le contexte du SUN. Mais il existe des raisons convaincantes de conserver et d'affiner le positionnement du SUN en tant que Mouvement.

Les observateurs éclairés des mouvements affirment que leur force réside dans leur capacité à établir et à tirer parti des relations — pas simplement des rapports distants, mais des liens forts qui sont capables de conduire au changement. Les mouvements gagnent en taille et en influence en tirant parti des relations pour en créer d'autres. Les mouvements incitent à l'action en fournissant aux parties prenantes un récit partagé qui leur donne les moyens d'agir.

L'exploitation et/ou la prise en compte des différentes tendances mentionnées ci-dessus permettrait au Mouvement SUN de basculer vers une stratégie axée sur l'action et les résultats, pilotée par les pays. Les pays seraient mieux armés — individuellement et collectivement — pour s'attaquer aux obstacles fondamentaux qui s'opposent au changement, notamment le *statu quo* systémique, l'inertie institutionnelle, la limitation des ressources, la pensée statique et les approches peu enclines au risque. Ces tendances aident également les pays membres — ici encore, individuellement et collectivement — à poser différentes questions, à travailler avec des partenaires non traditionnels, à essayer de nouvelles approches, à repousser les limites, à accepter les échecs et à assumer leurs responsabilités.

Le Mouvement SUN doit continuer à faire partie de la communauté mondiale des organisations qui travaillent sur la nutrition et les questions connexes, mais l'accent mis sur l'action et les résultats qui améliorent l'impact sur le terrain la distinguerait des organisations, initiatives et/ou mécanismes qui s'intéressent principalement aux effets intermédiaires (par exemple, encourager, promouvoir, coordonner, orienter ou surveiller ce que font les autres). Et en tant que mouvement, les pays membres et leurs institutions nationales et décentralisées participantes, notamment le gouvernement, la société civile et le secteur privé, assumeraient la responsabilité de leurs décisions et actions, y compris des contributions tant positives que négatives aux résultats souhaités.

Les défis de grande envergure, les problèmes persistants et les immenses possibilités existant pour le secteur de la nutrition d'ici à 2030 exigent une réflexion dynamique, un optimisme idéaliste et des actions déterminées. Dans d'autres secteurs, les organisations qui cherchent à changer la donne de façon réelle et durable ont appris qu'elles ne peuvent plus s'accrocher à des croyances, des structures ou des pratiques dépassées et/ou inefficaces. Le Mouvement SUN peut tirer parti des changements de l'air du temps pour rejoindre le groupe restreint mais croissant d'organisations du secteur de la nutrition qui font vraiment les choses différemment.

Annexe 2 : Exemples nationaux

Tableau 2. Enjeux stratégiques clés, par pays.

PAYS	ENJEUX STRATÉGIQUES CLÉS							
	Leadership transformationnel	Valeur ajoutée du Mouvement SUN	Opportunités manquées par le Mouvement SUN	Mise en œuvre décentralisée	Coopération entre pays	États fragiles	Facteurs structurels de la nutrition	Menaces extérieures et programmes mondiaux
Afghanistan	X	X			X	X	X	X
Bangladesh			X				X	X
Burkina Faso		X	X					X
Costa Rica		X	X		X			X
Guatemala		X	X				X	X
Indonésie	X	X	X					
Kenya				X				
Rwanda	X		X	X			X	
Yémen		X				X		
ALC – Étude de cas régionale			X					X
Afrique – Étude de cas régionale			X			X		X

Abréviations : ALC, Amérique latine et Caraïbes ; SUN, Mouvement pour le renforcement de la nutrition.

AFGHANISTAN

Illustration de pays de l'examen stratégique SUN

Dans les états fragiles, il est nécessaire d'accorder encore plus de priorité à la nutrition et d'adopter des stratégies qu'il est possible d'adapter et qui répondent réellement au lien entre humanitaire et développement. Cela est d'autant plus important vu les crises prolongées et les dangers récurrents posant des menaces majeures sur la nutrition dans plusieurs pays membres du Mouvement pour le renforcement de la nutrition. *L'Afghanistan (l'un des derniers pays à avoir rejoint le Mouvement SUN puisqu'il est membre depuis septembre 2017) est une illustration de pays intéressante, notamment par la manière dont le Mouvement SUN lui a permis de progresser rapidement dans le renforcement de la nutrition malgré un contexte local difficile.*

DISPOSITIONS DE GOUVERNANCE PRATIQUES POUR L'ACTION NUTRITIONNELLE

Lors de la Journée mondiale de l'alimentation de 2017, le gouvernement afghan a lancé le Programme de nutrition et de sécurité alimentaire en Afghanistan (l'AFSeN-A). L'AFSeN-A se compose d'un secrétariat technique (financé par le Programme alimentaire mondial, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance [UNICEF] et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture [FAO]) et le directeur général du secrétariat du Conseil des ministres d'Afghanistan est également le point focal SUN

politique. Avant la création de l'AFSeN-A, le Ministère de la santé publique et le Ministère de l'agriculture, de l'Irrigation et de l'Élevage étaient les principaux responsables des programmes de sécurité alimentaire et de nutrition. **L'AFSeN-A a permis d'élargir l'engagement multisectoriel et d'élever la visibilité politique de la nutrition à un niveau supérieur.**

Tout comme d'autres programmes de pays SUN, l'AFSeN-A dispose d'une plateforme multi-acteurs de haut niveau pour la sécurité alimentaire et la nutrition. Son Comité directeur est présidé par le Chef de l'exécutif de la République islamique d'Afghanistan. Au Comité directeur participent des ministres, des secrétaires d'État, des partenaires de développement, des agences des Nations Unies, des acteurs de la société civile et du secteur privé. En outre, il entretient des liens avec des plateformes humanitaires. Le fait que ce soit le Chef de l'exécutif qui préside le Comité directeur est un choix stratégique judicieux car les enjeux nationaux transversaux comme la jeunesse, l'égalité hommes-femmes et les Objectifs de développement durable (ODD) sont également sous la responsabilité du Bureau du Chef de l'exécutif.

S'il est l'organisme du plus haut degré de coordination et de prise de décisions, le Comité directeur ne se réunit que tous les six mois. **Pour assurer une action coordonnée et opportune permettant de réellement faire face aux problèmes opérationnels des interventions nutritionnelles multi-acteurs et multisectorielles, l'Afghanistan dispose également de son propre Comité exécutif (ExCom) qui se réunit tous les mois et est plus opérationnel et plus axé sur sa mission que la plateforme multi-acteurs.** Le Comité exécutif (ExCom) est également formé de trois groupes de travail dédiés à (1) la sécurité alimentaire, (2) la nutrition et (3) la sensibilité du public et les campagnes de plaidoyer. Ces trois groupes de travail, qui se réunissent également tous les mois, sont présidés respectivement par le Ministère de l'agriculture, de l'irrigation et de l'élevage, par le Ministère de la santé publique et par le Ministère de la culture et de l'information. Le pays a également créé un Forum des partenaires de développement et une Alliance de la société civile.

DES PROGRÈS, MAIS DE NOMBREUX DÉFIS À RELEVER

Une structuration pratique de l'action nutritionnelle s'est révélée bénéfique pour le pays, mais il faut continuer d'encourager la reddition de comptes en matière d'actions et de résultats car elle reste insuffisante. Par exemple, certaines parties prenantes du Comité exécutif ne tiennent pas leurs engagements pris suite aux décisions issues des réunions et ne respectent pas les échéances fixées. Il faut également améliorer le partage des informations entre agences.

Cependant, il existe 28 comités provinciaux de sécurité alimentaire et de nutrition présidés par des gouverneurs, même si leurs fonctions varient. Un renouvellement trop fréquent des effectifs de gouvernance provinciale (qui implique une sensibilisation continue sur les problèmes de nutrition) et une rivalité des priorités locales (p. ex. résoudre les problèmes d'insécurité locale) restent des défis. Des rapports du Groupe sectoriel pour la nutrition d'Afghanistan insistent sur le besoin d'une vigilance continue. Les retards de croissance restent problématiques et les taux de malnutrition aiguë sont extrêmement élevés. Diverses menaces (conflits, insécurité des sécheresses sévères) ont un effet palpable sur les efforts locaux. Malgré tout, les interventions nutritionnelles efficaces ont considérablement progressé, et ce au bénéfice de la population afghane. Les actions concrètes illustrant bien cela sont entre autres :

- L'élaboration et l'approbation d'un plan stratégique multisectoriel de cinq ans pour la sécurité alimentaire et la nutrition.

- L'approbation, par le Conseil des ministres et le Cabinet, d'une autorité afghane de contrôle et de sécurité sanitaire des aliments.
- Le lancement d'un assortiment de mesures nutritionnelles pour les communautés dans la plupart des provinces.
- La sensibilisation et la formation de plus de 1 000 enseignants, dignitaires religieux, négociants et agents gouvernementaux sur la sécurité alimentaire et la nutrition.
- L'existence de conseillers et de services en nutrition dans presque toutes les infrastructures de santé publique.
- L'approbation d'une réglementation sur le blé, l'huile et l'enrichissement en sel.

Dans tous les pays, les populations et les dirigeants politiques sont sensibilisés à la nécessité de renforcer l'égalité hommes-femmes et l'égalité sociale à tous les niveaux et le *Plan et cadre nationaux de plaidoyer et de sensibilisation du public à la nutrition et à la sécurité alimentaire pour 2018–2023* tiennent compte de ces enjeux. **Pourtant, l'insécurité, les barrières culturelles limitant la participation des femmes aux différents secteurs d'activité (éducation, marché de l'emploi) et l'absence de protection sociale solide et inclusive persistent et empêchent de traiter les problèmes d'égalité hommes-femmes et d'équité sociale afin d'améliorer la nutrition.**

**COOPÉRATION
ENTRE PAYS
FACILITÉE PAR LE
MOUVEMENT SUN**

Pour relever tous ses défis nutritionnels, l'Afghanistan doit également se tourner vers l'étranger. **Le Mouvement SUN a aidé des parties prenantes de la nutrition en Afghanistan à s'intéresser aux mesures prises au-delà de ses frontières et à sélectionner des enseignements, des approches pratiques et des ressources techniques d'autres pays.** Par exemple, en juillet 2019 s'est déroulé un échange de connaissances organisé par le Mouvement SUN entre l'Afghanistan et le

Bangladesh ayant permis à une délégation afghane d'observer en temps réel des actions multisectorielles nutritionnelles. Cet échange fut organisé par l'AFSeN-A, facilité par la FAO et financé avec l'aide de l'Union européenne.

La délégation afghane, qui regroupait diverses parties prenantes du pays, s'est réunie avec des hauts dignitaires bangladais pour discuter des activités de leurs départements/organisations menées dans le cadre des politiques nutritionnelles du Bangladesh. La délégation a également eu des contacts directs avec des petits agriculteurs, des coopératives de petits exploitants agricoles, des représentants d'autorités locales et de programmes d'assistance sociale.

Cette expérience au Bangladesh a permis à la délégation afghane de mieux comprendre les problèmes courants comme l'estimation des coûts des plans de nutrition. En outre, les parties prenantes d'Afghanistan ont également pu constater l'expertise du Bangladesh dans certains domaines transversaux comme la recherche et sur certains enjeux techniques de nutrition tels que la sécurité sanitaire des aliments et l'enrichissement des aliments. L'Afghanistan a pu s'en inspirer, ce qui l'a encouragé à se lancer dans ses propres recherches et à envisager des protocoles d'entente (en cours) avec des homologues bangladais dans le domaine du renforcement des capacités, de la sécurité sanitaire des aliments et de la recherche.

Trois agences des Nations Unies (la FAO, l'UNICEF et le Programme alimentaire mondial) ont contribué

**SOUTIEN DES
NATIONS UNIES
POUR
L'ORGANISATION**

activement aux interventions multisectorielles de l'Afghanistan dans le domaine de la nutrition. Chaque agence copréside l'un des trois groupes de travail établis dans le cadre du Comité exécutif de nutrition d'Afghanistan. Toutes les trois se sont également engagées à fournir un soutien financier au Secrétariat technique de l'AFSeN-A pour au moins deux ans.

En tant que plateforme mondiale organisée, les membres du réseau SUN des Nations Unies ont également apporté de réelles contributions à l'amélioration des processus de mise en œuvre d'interventions nutritionnelles multi-acteurs et multisectorielles. Par exemple, ils ont soutenu l'activation d'une plateforme pour les donateurs/partenaires de développement, fourni diverses formes d'assistance technique à l'Alliance de la société civile d'Afghanistan et ont soutenu le gouvernement dans ses initiatives d'intégration de la nutrition dans ses programmes et sa législation. L'Afghanistan ne dispose pas de son propre réseau des Nations Unies pour le Mouvement SUN, mais des agences des Nations Unies contribuent à l'amélioration de la nutrition par l'intermédiaire du Forum des partenaires de développement.

BESOINS À VENIR EN ASSISTANCE

En Afghanistan, il est clair que certaines agences des Nations Unies (FAO, UNICEF, Programme alimentaire mondial) et l'Alliance de la société civile ont joué un rôle essentiel en apportant leur soutien au gouvernement afin de faire progresser les interventions nutritionnelles multisectorielles. Cependant, **un soutien mondial dans le domaine de la recherche, de la gestion des connaissances, du changement des comportements et des campagnes de plaidoyer stratégiques reste nécessaire si on veut renforcer le financement en faveur de la nutrition, les programmes tenant compte des risques et les capacités nutritionnelles dans le domaine du lien entre humanitaire et développement.** De même, l'AFSeN-A plaide en faveur d'un enrichissement des aliments (blé, huile, iodation du sel) qui exige l'implication stratégique et l'engagement du secteur privé. Ainsi, s'exprime un besoin de **tirer au mieux parti des idées et connaissances du Réseau du secteur privé SUN mondial et des expériences d'autres pays membres du Mouvement dans le domaine de l'engagement du secteur privé en faveur du bien collectif.**

BANGLADESH

Étude de cas nationale pour l'examen stratégique du Mouvement SUN

Le changement climatique a un effet indéniable sur la sécurité alimentaire et la nutrition. Le Bangladesh, pays membre du Mouvement SUN depuis 2012, a été un pionnier parmi les pays SUN dans ses efforts pour atténuer les effets du changement climatique. Le Bangladesh met en œuvre la Stratégie et le Plan d'action national sur le changement climatique depuis 2009.

Avant de rejoindre le Mouvement SUN, le Bangladesh avait déjà enregistré une réduction importante du taux de retard de croissance, qui est passé de 51 % en 2004 à 43 % en 2007. Cependant, le taux annuel moyen de régression (TAMR) du retard de croissance a progressé beaucoup plus lentement au cours des dix dernières années. Les analyses de l'UNICEF montrent que le TAMR doit passer de 1,66 % à au moins 3 % pour atteindre les objectifs du deuxième Plan d'action national pour la nutrition d'ici 2025. Étant l'un des pays les plus densément peuplés du monde, le Bangladesh dispose de l'« architecture » nutritionnelle requise au niveau national, mais il est encore confronté à des lacunes en matière de capacités et de ressources pour la mise en œuvre au niveau de l'*upazila* (sous-district).

L'engagement politique de haut niveau du pays en faveur d'une action nutritionnelle multisectorielle a été renforcé lors d'une visite de trois jours de la Coordinatrice du Mouvement SUN en avril 2017. Cependant, la plateforme SUN du Bangladesh a généralement été sous-utilisée pour traiter les interconnexions entre changement climatique et sécurité alimentaire et nutritionnelle. Alors que le pays s'engage dans la deuxième phase de la Stratégie et du Plan d'action sur le changement climatique du Bangladesh, les réseaux SUN du Bangladesh ont la possibilité de défendre et de mieux prendre en compte les approches sensibles au climat/résilientes au climat dans leurs activités spécifiques à la nutrition ou y contribuant. En outre, il est possible d'orienter les efforts climatiques contribuant à la nutrition dans le sens de l'équité et de l'inclusion sociale. Par exemple, bien que des efforts aient été faits pour intégrer la dimension de genre dans les politiques du Bangladesh, la sensibilité aux différences entre hommes et femmes dans leurs rôles sociaux (par exemple dans l'agriculture, les pratiques nutritionnelles), leur résistance aux chocs et leur accès à l'information et aux ressources n'est pas pleinement prise en compte dans les programmes.

En ce qui concerne l'interface entre les efforts en matière de nutrition et les efforts de lutte contre le changement climatique au Bangladesh, le Mouvement mondial SUN a également manqué des occasions en matière de gestion des connaissances – plus spécifiquement, dans la possibilité de réaliser des analyses spéciales et/ou faire la synthèse des données probantes sur le lien entre le changement climatique et la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Il existe également un besoin de soutien technique dans les domaines suivants : (1) l'examen des politiques et des plans existants en matière de nutrition (tant sectoriels que multisectoriels) sous l'angle du changement climatique et (2) la conception, la mise en œuvre et le suivi de programmes de nutrition résilients face au climat dans des secteurs spécifiques (par exemple l'agriculture), qui sont des acteurs essentiels à la fois dans les programmes de nutrition et de lutte contre le changement climatique.

BURKINA FASO

Étude de cas nationale pour l'examen stratégique du Mouvement SUN

Le Burkina Faso, qui a rejoint le Mouvement SUN en juin 2011, figure parmi les pays pionniers dans ce secteur. Depuis qu'il a rejoint SUN, le pays a mis en place plusieurs réseaux promus par le Mouvement SUN (par exemple, UNN, CSA, SBN, réseau parlementaire, réseau universitaire). Des progrès ont également été réalisés dans l'amélioration de certains résultats nutritionnels. Une analyse de la Commission européenne sur les évolutions en termes de retard de croissance au Burkina Faso indique que le TAMR s'est accéléré entre 2012 et 2018. Les données sur les tendances issues des enquêtes nationales sur la nutrition/des enquêtes SMART [Enquêtes normalisées de suivi et d'évaluation des secours et de la transition] font apparaître un doublement du taux d'allaitement maternel exclusif, le taux actuel se situant autour de 50 %.

Compte tenu de ces progrès, le pays est en bonne voie pour atteindre les deux cibles fixées par l'Assemblée mondiale de la santé (AMS) relatives au retard de croissance et à l'allaitement maternel exclusif. *Dans quelle mesure, le cas échéant, le Mouvement SUN a-t-il contribué aux succès ci-dessus, et quelles sont les occasions manquées par SUN pour aider les acteurs de la nutrition à optimiser d'autres résultats en matière de nutrition pour la population du Burkina Faso ?*

UNE PLURALITÉ DES PARTIES PRENANTES MAIS UNE PETITE COALITION DE GENS D'ACTION

Il existe un engagement politique de haut niveau en faveur de la nutrition, le président du Burkina ayant intégré les questions de nutrition dans le programme de développement économique du pays. La Coordinatrice du Mouvement SUN s'est rendue au Burkina Faso en 2019 et a renforcé les principaux engagements en matière de processus, tels que la nomination d'un point focal politique SUN, ainsi que l'augmentation du financement en faveur de la nutrition.

Douze ministères de tutelle travaillent sur des activités spécifiques à la nutrition ou y contribuant au Burkina Faso. Cependant, comme on l'a observé dans certains pays SUN, le secteur de la santé assume toujours l'essentiel de la responsabilité en termes de mise en œuvre des programmes de nutrition, même dans le cadre d'une réponse multisectorielle. La plateforme multi-acteurs du pays, le Conseil national de coordination de la nutrition (CNCN), est hébergée au sein du Ministère de la santé du Burkina Faso, et des actions de plaidoyer plus importantes ciblant d'autres secteurs clés (par exemple, l'agriculture) doivent être menées afin de redoubler d'efforts et de participer à un travail intersectoriel lié à la nutrition.

Au Burkina Faso, UNN-REACH s'est révélée être une structure importante pour mobiliser les parties prenantes des différents secteurs sur des efforts qui font progresser le pays en matière de nutrition et, plus largement, dans le sens des ODD. Le modèle de l'initiative « Unis dans l'action » des Nations Unies fonctionne au Burkina Faso, l'UNICEF jouant le rôle de chef de file pour maintenir une vision commune et une approche conjointe entre les agences des Nations unies.

Le Mouvement SUN a soutenu la création d'une plateforme de la société civile au Burkina Faso, et le pays a tiré profit de cette plateforme de coordination au sein de la société civile. Le rôle de l'Alliance de la société civile (CSA) et du Réseau des Nations Unies (UNN) est reconnu pour sa contribution à la promotion d'un financement accru pour la nutrition. Par exemple, la CSA a aidé le pays à profiter des ressources du Mécanisme de financement mondial (GFF) pour la nutrition.

Malheureusement, le Réseau du secteur privé SUN (SBN), un groupe de parties prenantes au Burkina Faso qui devrait avoir la capacité d'être plus autonome par rapport aux autres réseaux (en raison des ressources du secteur privé dont il dispose), n'est pas aussi évolué ni aussi actif que l'UNN et la CSA au Burkina Faso. Cette observation n'est cependant pas propre au Burkina Faso.

DES PROBLÈMES OPÉRATIONNELS

Malgré quelques succès, le Burkina Faso continue à faire face à de sérieux défis pour aller au-delà des processus, des plateformes et des plans, pour avoir des résultats réels en matière de nutrition. Les contraintes opérationnelles liées aux finances/dépenses, aux ressources humaines et à la résilience des systèmes face aux aléas tels que les conflits et l'insécurité sont un obstacle aux avancées en matière de nutrition.

Depuis 2014, on a pu observer une modeste augmentation du financement. Cependant, il a été aussi difficile de maintenir la « sécurité de financement » des programmes de nutrition que d'assurer la sécurité alimentaire du pays. La nécessité de veiller à ce que les allocations budgétaires consacrées à la nutrition au Burkina Faso ne soient pas détournées pour traiter d'autres questions nationales, même si elles sont tout aussi importantes, reste un défi majeur dans la mise en œuvre. Plus précisément, les engagements financiers du gouvernement en faveur de la nutrition ont été remis en cause par les problèmes de sécurité dans la partie nord du pays, à la frontière du Mali. Les dépenses des structures infranationales ont également souffert et ne représentent que 4 % des dépenses totales du gouvernement au Burkina Faso.

Un autre défi opérationnel concerne les travailleurs de première ligne pour les programmes liés à la nutrition. Les défis en matière de ressources humaines, tant sur le plan de la quantité que de la qualité (formation), sont nombreux. Il s'agit en effet d'une insuffisance manifeste dans le secteur de la santé. En moyenne, il n'y a qu'un seul nutritionniste du secteur public par région, et aucun responsable de la nutrition au niveau des provinces, des districts ou des communautés. Pour remédier à cette situation, il existe un corps de formateurs en nutrition qui a formé le personnel de santé employé par les organisations de la société civile (CSO) travaillant au niveau communautaire.

**OÙ LE
MOUVEMENT SUN
DOIT-IL SE SITUER
DANS L'AVENIR ?**

Le Burkina Faso illustre les réalités de la mise en œuvre dans certains pays membres du Mouvement SUN, même lorsqu'il y a des contributions tangibles des structures promues par le Mouvement SUN (par exemple, CSA, UNN) pour faire avancer le programme de nutrition dans un pays. Le leadership du secteur de la santé dans la réponse multisectorielle du Burkina Faso en matière de nutrition, qui est également observé dans plusieurs autres pays, souligne la nécessité de tirer pleinement parti des possibilités actuelles et futures de renforcer les systèmes de santé. Par exemple, le Mouvement SUN peut se prononcer en faveur de l'intégration de systèmes de financements, de création de demande, de prestation de services, de renforcement des capacités et de systèmes d'information spécifiques à la nutrition ou y contribuant, et faciliter cette intégration sous les auspices d'initiatives mondiales de premier plan telles que la couverture sanitaire universelle.

Le contexte dynamique du Burkina Faso, avec l'émergence (ou la récurrence) de dangers et de risques qui menacent les programmes de nutrition durables, confirme une fois de plus que la question de la nutrition doit figurer en bonne place dans le dialogue et les mesures liées au lien entre humanitaire et développement. Les consultations avec les principaux acteurs de la nutrition au Burkina Faso soulignent les attentes du pays, à savoir que le Mouvement SUN facilite l'accès à divers flux et mécanismes de financement afin de soutenir la mise en œuvre complète des plans d'action nationaux en matière de nutrition. Les observations faites au Burkina Faso soulignent que, bien que la mobilisation des ressources soit essentielle, les pays sont également confrontés à la « protection » des fonds mobilisés et des allocations budgétaires pour la nutrition. Cela suggère que le programme de plaidoyer dans les pays doit être plus nuancé, et aller au-delà de la simple « amélioration de la visibilité de la nutrition », pour inclure le déblocage des budgets, l'utilisation des fonds et la gestion des ressources (humaines, financières, matérielles) pour l'amélioration de la nutrition.

Comme dans d'autres pays, la dynamique de la nutrition au Burkina Faso exige également une vision élargie de l'action multisectorielle en matière de nutrition. Plus particulièrement, l'anémie et le retard de croissance sont les formes prédominantes de malnutrition dans le pays. Cependant, on observe également l'émergence d'un problème de suralimentation. Cela offre au secteur privé l'opportunité d'une mobilisation et d'une action importantes autour des régimes alimentaires sains afin de réduire la malnutrition sous toutes ses formes, plutôt que la création de réseaux d'entreprises qui sont des « alliés » de la nutrition en théorie mais pas dans la pratique. Le système de soutien international du SUN et les réseaux SUN du Burkina Faso peuvent faciliter toutes ces actions.

COSTA RICA

Étude de cas nationale pour l'examen stratégique du Mouvement SUN

Le Costa Rica a rejoint le Mouvement SUN en 2014 et a suscité une attention croissante au sein du Mouvement (notamment de multiples visites de la Coordinatrice du Mouvement SUN et/ou du Coordinateur de l'UNN). Il y a plusieurs leçons à tirer des réalisations du pays en matière de nutrition et des dynamiques, capacités et besoins distincts des pays d'Amérique latine dans ce domaine. Cette étude de cas montre comment le récit du Costa Rica en matière de nutrition illustre la poursuite par un pays SUN d'une voie différente du modèle standard promu par le Mouvement SUN. Elle donne également un aperçu des domaines et des questions pour lesquels le Mouvement SUN pourrait apporter une valeur ajoutée à l'avenir.

AMÉLIORER OU CONCURRENCER CE QUI FONCTIONNE DÉJÀ

En tant que pays à revenus moyens supérieurs, le Costa Rica n'est pas un pays cible pour l'aide des donateurs. Lorsque le pays a rejoint le Mouvement SUN, il disposait déjà d'un solide arsenal de politiques liées à la nutrition. Récemment, il a élaboré un projet de loi sur le droit à l'alimentation qui est en attente d'approbation. En outre, le modèle et l'approche du Costa Rica en matière de croissance macroéconomique et de développement ont donné des résultats positifs dans le domaine de

la nutrition.

Des contributions tangibles ont toutefois été apportées par le Mouvement SUN, notamment en ce qui concerne (1) l'analyse du budget et des dépenses et (2) la gouvernance multisectorielle de la nutrition. SUN a amplifié la collaboration et la coopération en matière de nutrition dans certains secteurs gouvernementaux par le biais de la plateforme multi-acteurs du Costa Rica, ainsi qu'entre le Ministère de la santé et diverses agences des Nations Unies. Il s'agissait là d'une approche novatrice pour le pays.

Néanmoins, le Ministère de la santé est l'organe de tutelle et de coordination des questions de santé et de nutrition dans le pays. Un petit ensemble d'entités des Nations Unies (la FAO, l'Organisation panaméricaine de la santé/l'Organisation mondiale de la santé et le Bureau de coordination des Nations unies) regroupe les principaux partenaires des Nations Unies dans le pays. Ces agences ont formé un Réseau des Nations Unies pour le Mouvement SUN (UNN) en tant que plateforme d'assistance technique et financière pour la planification et l'exécution des programmes de sécurité alimentaire et de nutrition du Costa Rica. Au-delà des Nations Unies, il est difficile, à ce stade, d'affirmer que la plateforme multi-acteurs du Costa Rica réunit tous les principaux acteurs qui s'intéressent (ou devraient s'intéresser) à la nutrition.

Outre les acteurs mentionnés ci-dessus, la plateforme multi-acteurs du Costa Rica comprend un réseau d'institutions affiliées au Ministère de la santé, mais la plateforme n'a pas encore atteint son plein potentiel multisectoriel et multi-acteurs. Comme on l'a observé dans certains pays d'Amérique latine (par exemple au Guatemala), un des domaines à améliorer est la réglementation des pratiques du secteur des affaires, pour s'assurer qu'elles favorisent la nutrition en général et la consommation d'aliments sains en particulier. En outre, le rôle de la société civile dans la responsabilité sociale, et non pas seulement en tant que partie prenante consultée occasionnellement, pourrait être étendu.

Le Costa Rica est en train de mettre en place une Alliance de la société civile SUN (CSA) qui sera fermement ancrée dans les stratégies de communication sur le changement de comportement qui soutiennent une approche plus globale visant à des systèmes alimentaires durables pour le pays. Actuellement, il n'y a pas de SBN du Mouvement SUN dans le pays. Cependant, toutes les conditions sont remplies pour une certaine coopération entre la société civile et le secteur des entreprises, sur la base des contacts établis entre GAIN et certaines CSO opérant dans le pays, créant un lien potentiel avec les fonds d'investissement à impact pour la nutrition par le biais de GAIN. Toutefois, la vigilance s'impose dans le suivi des dynamiques qui existent entre les différents groupes. Par exemple, le secteur des entreprises locales a toujours été un frein à l'élaboration et la mise en œuvre des cadres politiques liés au droit à l'alimentation, et limité le champ d'intervention/l'influence de la société civile dans les propositions de programmes. Par conséquent, bien qu'il existe un énorme potentiel inexploité de « rapprochement des acteurs sociaux », il faut veiller à ce que les efforts des différents groupes soient complémentaires et à ce que l'environnement soit propice à la responsabilisation des différents groupes quant à leurs contributions à une approche systémique cohérente et adaptée au contexte pour améliorer la nutrition.

Il existe des sujets de conflit entre l'approche SUN et l'approche qui était appliquée par le Costa Rica en matière d'action nutritionnelle multi-acteurs avant de rejoindre SUN. Ces tensions peuvent être partiellement attribuées à l'apparente rigidité de l'approche et de l'orientation du Mouvement SUN. Tout d'abord, la FAO et l'UNICEF sont des acteurs de premier plan dans le soutien fourni au gouvernement du Costa Rica en matière de nutrition. La question de la « qualité de l'adéquation » est mise en avant lorsque l'on compare le modèle SUN, assez rigide, aux mécanismes, plans et dispositions institutionnelles qui étaient déjà jugés efficaces et adaptés au contexte. Par exemple, le Costa Rica a utilisé le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement pour établir « un accord et des alliances nationales » et planifier le prochain Plan d'action conjoint des Nations Unies (2020-2021) comme moyen de galvaniser une action coordonnée en faveur de la transformation de la nutrition dans le pays.

Enfin, l'accent mis jusqu'à présent par le Mouvement SUN sur le retard de croissance, une forme de malnutrition qui n'est pas aussi importante au Costa Rica (prévalence nationale de 5,6 %) que dans d'autres pays membres du Mouvement SUN, suscite d'autres questions autour de l'orientation thématique ou stratégique du pays sous l'égide du Mouvement SUN. Le retard de croissance et l'émaciation ne semblent pas être les formes prédominantes de malnutrition au Costa Rica, mais les données disponibles montrent que le pays n'est en voie d'atteindre les cibles de l'AMS pour aucun des indicateurs liés à la nutrition.

**DES BESOINS
D'ASSISTANCE
NON SATISFAITS**

À plusieurs égards, le Costa Rica est une exception positive en termes de nutrition, mais il reste beaucoup à faire pour renforcer l'inclusion et la participation à une réponse multisectorielle et multi-acteurs en matière de nutrition.

Bien que la volonté de « rassembler les gens » offre des avantages, un équilibre doit être trouvé entre le processus et l'action. Le Costa Rica a une population vieillissante et des taux élevés de suralimentation chez les enfants et les adultes. En outre, la prévalence croissante des maladies chroniques liées à l'alimentation commence tout juste à occuper une place dans le programme de santé publique et dans l'approche axée sur les systèmes alimentaires. Le pays pourrait bénéficier d'un soutien dans l'analyse contextuelle et dans la formulation et la mise en œuvre de mesures conjointes pour s'attaquer aux facteurs de malnutrition spécifiques au pays. Il est nécessaire de mieux faire connaître aux principaux acteurs de la nutrition les différentes options d'assistance technique affiliées au réseau SUN, ainsi que de faciliter l'accès à différents types de soutien.

**UN POTENTIEL
INEXPLOITÉ
POUR SUN**

L'expérience de pays comme le Costa Rica suscite différentes questions : SUN n'est-il qu'un ensemble de processus, d'outils et de structures associés à une marque qui doit être appliqué dans sa totalité à chaque pays membre ? Et – Comment les principes du SUN peuvent-ils être appliqués grâce à une approche personnalisée et souple qui (1) répond aux facteurs

directs, sous-jacents et structurels de la malnutrition dans un pays particulier et (2) s'appuie sur les points forts (par exemple, en tirant parti de la manière dont des pays comme le Costa Rica ont déjà réalisé des progrès importants en matière de nutrition et des raisons pour lesquelles ils y sont parvenus) ? Cette étude de cas sur le Costa Rica illustre la diversité qui existe au sein du Mouvement. Un mouvement qui est véritablement « piloté et mené par les pays » ne peut pas avoir un seul ensemble de processus recommandés ni une seule théorie du changement (TOC).

Cette étude de cas met également en lumière les possibilités d'enrichissement mutuel et/ou de coopération entre pays. Le Costa Rica est à l'avant-garde de l'adoption d'une approche axée sur les systèmes alimentaires qui se base sur les données mondiales les plus récentes, telles que le rapport *EAT-Lancet* de 2019.

Il met également en œuvre des politiques environnementales qui ont une incidence sur la nutrition. Ainsi, pour que le Mouvement soit dynamique et axé sur les pays, il existe plusieurs possibilités pour (1) réorienter l'attention du SUN en direction de la dynamique de la nutrition, des points forts et des besoins des pays membres et (2) identifier et tirer parti des points forts et des expériences au sein des membres du Mouvement SUN pour améliorer la situation de chacun des pays et du Mouvement dans son ensemble. Ce dernier point sera particulièrement important au moment où le Mouvement tente de trouver ses repères par rapport aux programmes mondiaux pertinents, notamment ceux portant sur le changement climatique, les systèmes alimentaires et les maladies non transmissibles (MNT).

GUATEMALA

Étude de cas nationale pour l'examen stratégique du Mouvement SUN

La théorie du changement du Mouvement SUN est basée sur la création d'une « architecture » de planification et de coordination de la nutrition (c'est-à-dire des structures, des plateformes, des plans) multi-acteurs et multisectorielle pour obtenir des résultats en matière de nutrition. Cependant, les expériences de la République du Guatemala, pays membre du SUN depuis 2010, nous rappellent que la création d'une architecture multisectorielle — un des principaux objectifs des deux premières phases du Mouvement SUN — sont un moyen, et non une fin, pour obtenir des améliorations transformationnelles dans le domaine de la nutrition.

**METTRE EN
ADÉQUATION LA
PRIORITÉ ACCORDÉE À
LA NUTRITION AVEC LA
DYNAMIQUE
NATIONALE**

Le Guatemala présente les taux de malnutrition les plus élevés d'Amérique latine. Selon le Rapport sur la nutrition mondiale 2018, le pays est en voie d'atteindre seulement deux des neuf cibles de l'AMS liées à la nutrition d'ici 2025.¹⁸ Si l'accent est mis sur la malnutrition chronique en tant que priorité nationale en matière de nutrition, près d'un enfant de moins de cinq ans sur deux (47 %) souffre d'un retard de croissance au Guatemala. Un double fardeau de la malnutrition, qui s'est aggravé depuis les années 1990, pèse clairement sur le pays.

Par exemple, selon les meilleures estimations nationales disponibles, au moins trois femmes sur dix en âge de procréer sont en surpoids. La charge des MNT est également en augmentation ; cependant, le lien étroit entre le régime alimentaire et les maladies non transmissibles n'est pas suffisamment pris en compte dans les plans nationaux du Guatemala. Ainsi, dans le cadre du Mouvement SUN, les priorités du Guatemala n'ont pas évolué en dehors de celle accordée au retard de croissance, malgré la nécessité de mettre davantage l'accent sur la promotion d'une alimentation saine pour prévenir diverses formes de malnutrition et des conséquences néfastes telles que les MNT.

**UN « SYSTÈME »
SANS UNE
APPROCHE
SYSTÉMIQUE**

Au Guatemala, le Mouvement SUN a cependant joué un rôle dans l'élargissement initial de la participation et dans l'adoption d'une réponse nutritionnelle nationale multisectorielle. Le pays dispose des éléments de coordination multisectorielle requis, promus par SUN, et d'un système national de sécurité alimentaire et nutritionnelle (SINASAN), ainsi que des directions municipales de sécurité alimentaire

et nutritionnelle au niveau décentralisé. Au niveau national, les acteurs de la nutrition sont organisés en différents réseaux, et le Guatemala est l'un des rares pays du réseau SUN à disposer d'un réseau parlementaire national SUN. Cependant, il existe un manque de cohérence entre les différents groupes. Certains signent montrent également la nécessité de renforcer la compréhension locale de la manière dont les efforts des différents acteurs devraient se compléter pour atteindre des objectifs communs en matière de nutrition. Les rôles de deux parties prenantes particulières au sein de la réponse nationale — le secteur privé et la société civile — doivent être optimisés. Jusqu'à présent, la plateforme de la société civile du Guatemala s'est cantonnée à un simple rôle consultatif dans le cadre de la réponse nutritionnelle multisectorielle nationale. Par conséquent, on n'a pas pleinement pris conscience de l'énorme importance de la société civile dans le plaidoyer public, la mobilisation communautaire, le changement de comportement et la responsabilité sociale.

Le SBN au Guatemala met l'accent sur la philanthropie et la responsabilité sociale des entreprises. Toutefois, on reconnaît rarement que la responsabilité sociale des entreprises ne doit pas se limiter à des déclarations ou à des dépenses mais doit également remplir des missions sociales, en veillant à ce que les pratiques commerciales ne soient pas contraires aux meilleures pratiques en matière d'alimentation et de nutrition.

¹⁸ Cibles relatives à la surcharge pondérale des enfants, l'émaciation des enfants, le retard de croissance des enfants, l'allaitement maternel exclusif, le diabète chez les femmes, le diabète chez les hommes, l'anémie chez les femmes en âge de procréer, l'obésité chez les femmes et l'obésité chez les hommes.

**UNE ARCHITECTURE
DE LA NUTRITION
MAIS UNE
REDEVABILITÉ
LIMITÉE**

Au Guatemala, il y a eu des défaillances critiques liées à des pratiques commerciales/de marketing qui (1) contreviennent à la promotion d'une alimentation saine et (2) étendent le contrôle du secteur privé sur les moyens de production agricole (au détriment des familles qui dépendent de l'agriculture pour leur subsistance).

La redevabilité est un levier majeur pour la transformation de la nutrition. Au Guatemala, les lacunes en matière de redevabilité se sont manifestées à plusieurs niveaux :

(1) les dépenses publiques et l'utilisation des fonds, (2) l'implication intersectorielle dans la nutrition et (3) les pratiques du secteur privé nécessitant une réglementation et une mise en application. Le Guatemala a adopté une gouvernance décentralisée, mais le transfert de ressources financières du niveau central vers le niveau municipal n'est pas optimal. En outre, il n'existe pas de directives fiscales pour garantir que les fonds publics sont dépensés dans une optique d'équité sociale, ce qui constitue une question très importante au Guatemala, comme décrit dans la section suivante. Il est également possible d'améliorer la transparence et l'efficacité des dépenses publiques, avec des mécanismes efficaces pour contrecarrer la corruption.

En ce qui concerne la participation intersectorielle, il existe plusieurs parties prenantes multisectorielles, mais l'influence du Mouvement SUN sur l'action nutritionnelle au Guatemala est encore largement confinée au secteur de la santé, malgré les nombreuses structures permettant d'associer des parties prenantes non liées à la santé. Il est nécessaire de revoir la nature et la portée des activités de plaidoyer auprès des secteurs autres que celui de la santé afin d'étendre et de renforcer les mesures liées à la nutrition dans plusieurs secteurs.

Par ailleurs, bien que le pays dispose d'une abondante législation, les instruments réglementaires (ainsi que les mécanismes administratifs et judiciaires) existants sont insuffisants pour réglementer les entités du secteur privé en ce qui concerne (1) la commercialisation d'aliments malsains et (2) le respect de contributions fiscales proportionnelles à l'ampleur et à la portée de leurs activités.

Le Guatemala est un pays cible pour des initiatives telles que les plateformes nationales d'information sur la nutrition, un effort financé par la Commission européenne, le Département britannique pour le développement international (DFID) et la Fondation Bill & Melinda Gates. Toutefois, l'utilisation des informations pour la prise de décision en matière de politiques, de programmes et de financement pourrait être améliorée, en tirant délibérément parti des efforts complémentaires visant à utiliser les informations comme un outil pour renforcer la redevabilité autour d'actions socialement responsables.

**DES FACTEURS SOCIAUX
DÉTERMINANTS POUR LA
NUTRITION**

Au Guatemala, comme dans plusieurs pays d'Amérique latine et des Caraïbes (ALC), l'état nutritionnel est influencé par plusieurs facteurs structurels. Des évolutions positives ont été constatées – par exemple, les questions de genre sont prises en compte dans

les programmes nationaux de nutrition du Guatemala visant à soutenir l'agriculture familiale (Programme d'agriculture familiale pour le renforcement de l'économie rurale) et à lutter contre la malnutrition (Stratégie nationale pour la prévention de la malnutrition chronique). Toutefois, la faiblesse des politiques publiques visant à atténuer la discrimination, à renforcer la résilience face au changement climatique et à améliorer la réactivité des efforts du Guatemala en matière de nutrition face à des phénomènes tels que la forte mobilité de la population (à l'intérieur et au-delà des frontières du Guatemala) constitue un obstacle aux progrès en matière de nutrition.

Les facteurs structurels critiques liés à l'équité, à l'inclusion sociale et à la protection sociale (en particulier pour les femmes, certains groupes ethniques et les habitants pauvres des zones rurales) qui déterminent la dynamique et les résultats en matière de nutrition dans le pays, ne sont pas pris en compte de manière significative dans les politiques, plans et programmes liés à la nutrition. Environ la moitié de la population du Guatemala vit dans la pauvreté, et il existe des disparités frappantes en matière de malnutrition dans le pays. Par exemple, les régions du pays où la population est principalement autochtone et pauvre affichent des taux de retard de croissance allant jusqu'à 70 %, bien plus élevés que la moyenne nationale.

En outre, les effets du changement climatique exacerbent les anciennes vulnérabilités et réduisent la disponibilité des terres arables et, par conséquent, les moyens de subsistance relevant de l'agriculture. Ces

deux facteurs ont une série d'autres incidences négatives sur les segments les plus vulnérables et marginalisés de la société guatémaltèque. Toutefois, le potentiel de contestation et de promotion des changements structurels dans le pays n'a pas été pleinement exploité.

**IMPLICATIONS
POUR LE
MOUVEMENT SUN**

Dans l'ensemble du Mouvement SUN, des éléments probants confirment les avantages de la promotion d'une approche multisectorielle de la nutrition. Si la normalisation dans l'ensemble des pays membres du SUN (par exemple en ce qui concerne la priorité accordée à des questions spécifiques telles que le retard de croissance et l'approche de la gouvernance multisectorielle de la nutrition) laisse présager une cohérence du processus dans l'ensemble du Mouvement, le faible niveau d'adaptation au contexte dans des pays comme le Guatemala ne laisse pas présager un impact sur la nutrition. Des approches systémiques adaptées, soucieuses des causes structurelles de la malnutrition, des dynamiques, des lacunes et des capacités locales, peuvent être le point de départ d'améliorations transformatives et durables.

L'expérience nationale du Guatemala souligne le besoin d'une théorie du changement spécifique à chaque pays qui galvanise l'attention et l'action pour répondre aux problèmes qui sont les facteurs les plus importants et qui ont l'impact le plus élevé sur la malnutrition dans un pays donné. Par exemple, au Guatemala, la protection sociale et la réglementation des pratiques du secteur privé devraient probablement figurer parmi les priorités des plans et programmes basés sur une théorie du changement de la nutrition adaptée au contexte national. Les processus (par ex. les évaluations conjointes annuelles) et les plateformes (par ex. les réseaux, la plateforme multi-acteurs) promus par SUN peuvent alors être optimisés pour soutenir l'action intersectorielle et favoriser la redevabilité dans la lutte contre les formes et les facteurs de malnutrition les plus importants dans le pays. Les efforts de plaidoyer du Mouvement SUN doivent également évoluer pour passer d'une sensibilisation de base et d'une prise de conscience sur la valeur de la nutrition à un défi lancé aux gouvernements et aux donateurs pour qu'ils s'attaquent au manque d'équité (par exemple, entre les sexes, les ethnies, les races, les économies) et d'inclusion sociale en tant que causes profondes de la malnutrition et d'autres conséquences négatives qui compromettent le développement national.

Les expériences de pays comme le Guatemala soulignent également la nécessité de mettre en place des programmes de nutrition tenant compte des risques. La délimitation entre les « États fragiles » et les autres pays peut être quelque peu artificielle. Plusieurs pays membres du SUN, comme le Guatemala, sont confrontés à des dangers et à des risques (par exemple, des événements induits par le climat qui entraînent des famines saisonnières ou l'affaiblissement des systèmes alimentaires) qui doivent orienter le choix des types de programmes mis en œuvre qui sont spécifiques à la nutrition ou y contribuent. Les évaluations annuelles conjointes et les autres processus et outils SUN doivent être suffisamment sensibles pour évaluer les progrès portant sur les facteurs de mauvais résultats nutritionnels, et pas seulement la réalisation des étapes liées aux structures, processus et outils portant la « marque » SUN.

INDONÉSIE

Illustration de pays de l'examen stratégique SUN

Depuis son adhésion au Mouvement SUN en décembre 2011, un changement transformationnel s'est opéré en Indonésie dans la manière de répondre aux problèmes de nutrition. Les plus hautes instances politiques du pays, et en premier lieu le président Joko Widodo, ont mis la lutte contre les retards de croissance au rang des priorités nationales et au cœur du développement du capital humain de l'Indonésie.¹⁹ Le pays a développé un cadre commun d'interventions nutritionnelles intégrées (INI) pour réduire les retards de croissance, qui sert d'argumentaire d'investissement dans la lutte contre les retards de croissance dans le pays. En outre, le vice-président a lancé la Stratégie nationale de lutte contre les retards de croissance en août 2017. En 2018, sous la conduite de Joko Widodo, l'ensemble des mesures d'INI ont été lancées dans des lieux prioritaires (100 districts et 1 000 villages où les taux de prévalence des retards de croissance étaient les plus élevés du pays). En outre, des objectifs de réduction des retards de croissance chez les enfants, de lutte contre l'insuffisance pondérale infantile et contre l'obésité chez les adultes ont été intégrés au Plan national de développement à moyen terme de 2015–2019 pour que l'amélioration de la nutrition devienne une priorité pour tous les secteurs.

Quels rôles spécifiques le Mouvement SUN a-t-il joués dans le nouveau discours nutritionnel de l'Indonésie et qu'avons-nous appris sur la manière dont le Mouvement devrait soutenir un pays comme l'Indonésie ? Comme illustré ci-dessous, le Mouvement SUN a contribué de différentes manières à l'avancée des initiatives de nutrition multisectorielles dans le pays.

CONTRIBUTION DU MOUVEMENT SUN À ACCROÎTRE LA VISIBILITÉ DE LA NUTRITION

La coordinatrice du Mouvement SUN s'est rendue en Indonésie en février 2017. Cette visite de haut niveau par une représentante officielle (Sous-secrétaire générale des Nations Unies) a souligné l'importance de la nutrition et a permis de réitérer les engagements multisectoriels toujours plus forts, qui sont pris en faveur de la nutrition en Indonésie. En 2017, le gouvernement a lancé la Stratégie nationale d'accélération de la réduction des retards de croissance.

APPRENTISSAGE MUTUEL ENTRE PAYS

Le fait de pouvoir apprendre des autres pays membres du Mouvement SUN ayant davantage progressé dans leur approche multisectorielle et multi-acteurs a été un facteur clé du succès du programme nutritionnel indonésien. En avril 2017, suite à la visite de la coordinatrice du Mouvement SUN dans le pays, une délégation indonésienne s'est rendue au Pérou pour explorer les facteurs de succès clés d'une réduction des retards de croissance. La Banque mondiale a financé cet échange de connaissances. La délégation indonésienne réunissait des personnes de plusieurs ministères (Ministère de coordination du développement humain et des affaires culturelles, Ministère de la planification du développement national [aussi connu sous le nom de *Bappenas*], Ministère de la santé et Ministère des finances). D'autres entités ayant des rôles essentiels à jouer dans la réduction des retards de croissance (p. ex. Ministère de l'agriculture, acteurs de la société civile et du secteur privé) n'ont pas participé à ce partage de connaissances. Cependant, une coordination multisectorielle et multi-acteurs par l'intermédiaire des réseaux SUN a contribué à la diffusion des enseignements tirés d'expériences au Pérou auprès d'un large éventail de parties prenantes jouant des rôles centraux dans la mise en œuvre de programmes spécifiques à la nutrition et/ou y contribuant.

¹⁹ Réunion en séance plénière avec les députés de la Chambre des représentants le 16 août 2016.

**RÉSEAUX SUN :
RASSEMBLER,
ENCOURAGER
L'ACTION EN FAVEUR
DE LA NUTRITION**

Même si l'adhésion de l'Indonésie au Mouvement SUN fut précipitée par le Ministère de la santé, le Secrétariat du Mouvement SUN d'Indonésie est intégré au sein du *Bappenas*. Le point focal SUN du gouvernement est le secrétaire d'État chargé du développement humain et sociétal et des affaires culturelles sous l'égide du Ministère de la planification du développement national/de l'Agence de la planification du développement national (*Bappenas*). Au niveau national, le nombre de ministères d'exécution

contribuant à l'amélioration de la nutrition s'est élargi, passant de 11 à 23.

L'assistance technique pour la nutrition financée par le Département britannique pour le développement international (DFID) est un moyen important de renforcer la gouvernance nationale. Par exemple, le Secrétariat du Mouvement SUN du pays a reçu différents types d'assistance technique (d'encadrement, informatique, opérationnelle). Nutrition International, le principal prestataire d'assistance technique pour la nutrition en Indonésie, préside actuellement l'Alliance de la société civile du Mouvement SUN.

Le « modèle » du Mouvement SUN suppose généralement la création de réseaux des Nations Unies, de réseaux des donateurs SUN, d'Alliances de la société civile et de réseaux du secteur privé au sein des pays membres. En Indonésie, les parties prenantes des Nations Unies et des donateurs ont fusionné pour ne former qu'un seul réseau connu sous le nom de DUNCNN (*Donor and UN Country Network for Nutrition* ou réseau national des Nations Unies et des donateurs pour la nutrition) mené par l'UNICEF et co-dirigé par la Banque mondiale. Cette fusion a facilité la coordination entre deux groupes sectoriels aux mandats explicites de soutien au gouvernement. À ce jour, le DUNCNN s'est également révélé être un mécanisme efficace de partage de connaissances sur les programmes/activités et meilleures pratiques.

Le Mouvement SUN en Indonésie dispose également d'un réseau conjoint de professionnels et d'universitaires. Il joue un rôle fondamental dans l'élargissement de la participation et des campagnes de plaidoyer en faveur de la nutrition puisque le nombre de ministères d'exécution impliqués est passé de 11 à 24. Il a également encouragé l'usage des réseaux sociaux pour accroître la diffusion des informations à toute la population indonésienne. En outre, il est conseillé au gouvernement de développer des plateformes d'apprentissage en ligne (modules d'apprentissage virtuel, tutoriels vidéo) et d'utiliser les réseaux sociaux comme outils d'identification d'ambassadeurs de la nutrition pouvant agir en tant que promoteurs du changement et influenceurs.

L'Indonésie est l'un des pays du Mouvement SUN qui dispose d'un réseau du secteur privé actif. À ce jour, le réseau du secteur privé, sous l'égide d'Indofood, a apporté des contributions concrètes en mettant en place quatre programmes spécifiques : (1) la nutrition sur le lieu de travail (programmes de bien-être des employés, éducation sur la nutrition) ; (2) les 1 000 premiers jours de vie (espaces d'allaitement maternel sur le lieu de travail, conseils et informations sur l'allaitement, infrastructure et soutien logistique pour les unités sanitaires dans les villages) ; (3) « équilibre nutritionnel » (cantine au bureau de la santé, éducation nutritionnelle) ; et (4) hygiène et assainissement (campagnes de lavage des mains, construction de latrines, approvisionnement en eau saine).

FINANCEMENT

En plus de soutenir la coordination et la gouvernance en matière de nutrition, le Mouvement SUN a apporté un appui sous forme de ressources et d'outils financiers. Le *Bappenas* et le Ministère des finances ont mis au point un système de suivi et de

marquage budgétaires aligné sur des données probantes de suivi budgétaire annuel recueillies par le Mouvement SUN dans le monde entier. **Vingt-neuf mille milliards de roupies indonésiennes (IDR) ont été allouées à des interventions de lutte contre les retards de croissance en 2019,²⁰ dont la majorité à des interventions contribuant à la nutrition (3,7 mille milliards IDR alloués à des interventions spécifiques à la nutrition, 24,3 mille milliards IDR alloués à des interventions contribuant à la nutrition et mille milliards IDR alloués à une assistance technique). Il s'agit d'une étape importante vers l'intensification d'une responsabilisation et d'une obligation de reddition de comptes en matière de renforcement de la nutrition à l'adresse d'autres secteurs que celui de la santé.**

²⁰ Rapport de suivi et de marquage budgétaires de 2019, Ministère des finances et Ministère de la planification du développement national/Bappenas.

L'Indonésie a également bénéficié de l'aide du Mécanisme de financement mondial dans le domaine du renforcement de la nutrition. Ce financement est géré dans le cadre d'une subvention de la Banque mondiale sous l'intitulé « Investissement dans la nutrition et projet des premières années » (Investment in Nutrition and Early Years Project). Cette subvention sert de financement accélérateur du renforcement des capacités des gouvernements nationaux et locaux et vise à améliorer l'efficacité de la prestation de services d'INI (interventions intégrées de nutrition).

OCCASIONS MANQUÉES DE RÉPONDRE AUX BESOINS DES PAYS ET AUX DYNAMIQUES NUTRITIONNELLES

Les occasions manquées sont les suivantes :

- **Les dynamiques nutritionnelles ont évolué dans les pays.** Désormais, avec le leadership politique transformationnel, le pays est mobilisé par les problèmes de retards de croissance. Pourtant, il fait également face au double fardeau grandissant de la malnutrition. Les parties prenantes du Mouvement SUN ne font pas explicitement face à la malnutrition sous toutes ses formes.
- **Les initiatives du Mouvement SUN ne sont pas toujours perçues comme totalement en phase avec celles en lien avec les ODD.** Le Secrétariat du Mouvement SUN et le Secrétariat des ODD en Indonésie doivent élaborer des plans de travail conjoints ou mutuels afin de progresser sur le chemin de la réalisation des ODD.
- **« Concrétiser » l'architecture et les activités nationales de nutrition en résultats nutritionnels au plus bas niveau de mise en œuvre est le prochain défi que l'Indonésie doit relever.** À ce jour, le suivi et le marquage budgétaires se concentrent toujours au niveau des instances politiques nationales et doivent encore être élaborés au niveau des autorités locales.
- **Il est nécessaire d'assurer une plus grande cohérence entre groupes sectoriels afin d'optimiser la coordination et les résultats nutritionnels.** S'il est vrai qu'il y a eu de grandes avancées en matière de coordination entre certains groupes sectoriels clés (p. ex. via le DUNCNN), certains réseaux travaillent toujours en silos, un phénomène également observé au sein du Mouvement SUN à l'échelle mondiale. Le réseau du secteur privé et l'Alliance de la société civile d'Indonésie ont participé au lancement de la campagne nationale de lutte contre les retards de croissance. Pourtant, les échanges entre secteurs public et privé peuvent encore être améliorés. Même si les quatre programmes sont alignés sur les priorités du gouvernement, en pratique, le réseau du secteur privé travaille sans lien réel avec le gouvernement national, mais plutôt avec des agences non gouvernementales locales afin d'améliorer la santé et l'état nutritionnel des populations.
- Même si les médias participent maintenant à la campagne nationale de lutte contre les retards de croissance (*Bappenas* a invité l'Alliance du journalisme indépendant à utiliser les organes médiatiques pour diffuser des messages sur l'impact des retards de croissance sur le développement humain), ils se sont engagés assez tard dans la lutte multi-acteurs et multisectorielle. **Avec l'émergence de nouveaux problèmes de malnutrition en Indonésie, il sera important d'identifier les points stratégiques d'intervention/d'engagement des groupes sectoriels, tels que les médias, qui ont un rôle à jouer dans la matérialisation des plans et stratégies en actions ayant de réels impacts sur les populations.**

KENYA

Étude de cas nationale pour l'examen stratégique du Mouvement SUN

Le Kenya, membre du Mouvement SUN depuis 2012, a adopté un système de gouvernance décentralisé en 2010 qui a transféré le pouvoir du gouvernement national à 47 gouvernements de comté élus. Les parties prenantes du secteur de la nutrition sont en train de traduire « l'architecture » SUN au niveau national, comme le plan d'action pour la nutrition au Kenya (Kenya Action Plan - KNAP) 2018-2023 et le Comité de coordination interinstitutions pour la nutrition (Nutrition Interagency Coordinating Committee - Kenya MSP national), en résultats nutritionnels significatifs au niveau décentralisé.

Ce processus comprend deux étapes cruciales : (1) l'élaboration de Plans d'action de nutrition de comté qui sont alignés sur le KNAP et (2) l'activation de mécanismes de coordination de la nutrition au niveau du comté qui s'appuient sur le leadership technique de la nutrition au niveau du comté, les accords de gouvernance locale et les CSO intervenant sur le terrain. Le déroulement du processus au Kenya, avec trois comtés (Busia, Nandi, Vihiga) qui ont lancé leurs plans d'action pour la nutrition en 2019, met en lumière la manière dont les acteurs et les ressources du Mouvement SUN peuvent être mis à profit pour soutenir la redevabilité et l'action pour un impact décentralisé. Les principales leçons et idées sont les suivantes :

- Le temps, les ressources et l'expertise doivent être consacrés à un plaidoyer approfondi au niveau décentralisé (par exemple, cibler/impliquer les gouverneurs de comté, dans le cas du Kenya) afin que l'importance de la nutrition par rapport aux priorités locales soit claire et que la mise en œuvre de la nutrition soit adaptée aux ressources budgétaires locales.
- L'existence d'une Alliance de la société civile SUN fonctionnelle, avec des organisations membres bien placées qui peuvent apporter un soutien financier et/ou technique au niveau décentralisé, est un facteur de réussite essentiel. Au Kenya, la société civile ne joue pas seulement un rôle dans la mise en œuvre des activités du programme de nutrition, elle facilite également la hiérarchisation et la planification des activités décentralisées liées à la programmation multisectorielle de la nutrition.
- Il y a de sérieuses considérations financières et techniques à prendre en compte pour passer d'un simple « rassemblement de personnes » autour de la nutrition au niveau national à une mise en œuvre au niveau décentralisé. À lui tout seul, le processus de transition d'un plan national (KNAP) et d'une plateforme multi-acteurs vers des structures, plans et programmes localisés a nécessité la mobilisation des ressources du Fonds commun SUN, un soutien financé par le DFID via le mécanisme d'assistance technique à la nutrition et les contributions financières des réseaux de pays SUN, à savoir l'UNN du Kenya et des organisations membres de la CSA du SUN.
- La mise en œuvre décentralisée des programmes de nutrition devrait tirer parti des mécanismes de redevabilité existants pour les résultats/l'impact sur la population. Au Kenya, cette redevabilité finale au niveau des collectivités territoriales incombe aux gouverneurs de comté.
- Pour maintenir la cohérence au sein du système de nutrition d'un pays, le cadre/plan national de suivi et d'évaluation de la nutrition doit être réexaminé pour (a) tenir compte des plans et des priorités au

niveau décentralisé, (b) s'assurer que les aspects clés de la théorie du changement du pays pour l'amélioration de la nutrition ne sont pas négligés et (c) faciliter la gestion des connaissances et l'apprentissage à tous les niveaux administratifs.

RWANDA

Étude de cas nationale pour l'examen stratégique du Mouvement SUN

Dans l'ensemble du Mouvement SUN, les pays sont aux prises avec des problèmes liés à la mise en œuvre décentralisée. Plusieurs structures nationales de nutrition promues par le Mouvement SUN (par exemple l'UNN, le Réseau des donateurs SUN et la CSA) existent au Rwanda, qui est un pays membre du Mouvement SUN depuis 2011. Le Rwanda a une action multisectorielle institutionnalisée, qui met particulièrement l'accent sur ses Ministères des affaires sociales – Ministère des collectivités locales, Ministère de la santé, Ministère de l'agriculture et des ressources animales, Ministère du genre et de la promotion de la famille, Ministère des infrastructures et Ministère de la fonction publique et du travail. Le point focal SUN relève du Ministère de la promotion de l'égalité des sexes et de la famille, et il existe un mécanisme de coordination de la nutrition multisectoriel et multi-acteurs, le Groupe de travail technique national sur l'alimentation et la nutrition. Cette instance est dirigée par le Ministre de la santé, le Ministre des finances et le Coordonnateur résident des Nations Unies jouant le rôle de coprésidents.

Le contexte national du Rwanda est unique compte tenu du nombre relativement faible de ses habitants, ainsi que des structures de gouvernance et des mécanismes de redevabilité qui couvrent la nutrition mais ne s'y limitent pas. Cependant, le pays fournit un éclairage sur des questions qui intéressent tous les pays membres du SUN, telles que l'intégration de la nutrition à plusieurs niveaux et le renforcement du lien entre les structures et processus de coordination nutritionnelle et les améliorations significatives des résultats nutritionnels.

UNE REDEVABILITÉ DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES POUR LA NUTRITION, INDÉPENDAMMENT DU SUN

Le Rwanda prévoit plusieurs niveaux de redevabilité : national, district, cellule et village. Tous les programmes de développement au niveau décentralisé sont guidés par la stratégie nationale de transformation du Rwanda. Le Rwanda est divisé en 30 districts et chaque district a son propre comité multi-acteurs de la nutrition.

La mise en œuvre des interventions nutritionnelles fait l'objet d'une surveillance rigoureuse, notamment en ce qui concerne les rapports annuels de district, utilisant des tableaux de bord des performances.

Cependant, le pays utilise également le *nyumba kumi* – un système dans lequel on trouve des groupes de 10 à 15 ménages, chaque groupe étant dirigé par un responsable. La nutrition est intégrée dans ce dispositif de gouvernance localisé. Par exemple, les responsables de *nyumba kumi* animent leurs propres forums pour que les parents discutent des questions de bien-être communautaire, telles que la nutrition. Les agents de santé communautaires formés fournissent des services intégrés de nutrition, de santé et d'hygiène au niveau communautaire et sont équipés de téléphones portables pour documenter et signaler les services qu'ils fournissent. Leurs résultats sont encouragés par un système de rémunération basé sur la performance qui se concentre sur un ensemble d'indicateurs de performance. De plus, tous les agents de santé communautaires sont organisés en coopératives sous la supervision des centres de santé. Il existe également une supervision administrative par le responsable des affaires sociales au niveau de la cellule, du secteur ou du district. Cependant, bien qu'il y ait une certaine coordination entre les secteurs, il n'existe qu'une redevabilité limitée par rapport à la prestation de services intersectorielle et intégrée au niveau de mise en œuvre le plus décentralisé.

LA PROTECTION SOCIALE COMME FACTEUR STRUCTUREL D'AMÉLIORATION DE LA NUTRITION

S'attaquer à la nutrition doit impliquer de s'attaquer aux causes profondes de la malnutrition. Au Rwanda, la réduction de la pauvreté et de la vulnérabilité est une priorité nationale et le gouvernement du Rwanda a classé les ménages en fonction de critères nationaux de pauvreté. La catégorie 1 correspond à la situation des populations les plus pauvres et les plus vulnérables, les familles de cette catégorie ne possédant pas de maison et ayant des difficultés à couvrir leurs besoins de base. Le gouvernement a mis en place un plan de transfert

conditionnel en espèces, grâce auquel les mères des ménages de catégorie 1 reçoivent des transferts en espèces à condition que leurs enfants fassent l'objet d'un suivi de leur croissance et soient vaccinés et que les mères adoptent d'autres comportements optimaux de recherche de soins (par exemple, assister à au moins quatre visites de soins prénatals pendant la grossesse).

Chaque famille de catégorie 1 reçoit également du gouvernement une vache ou un petit bétail, la priorité

étant accordée aux ménages avec des femmes enceintes et des enfants souffrant de malnutrition. Cette initiative est suivie dans le cadre plan du district, qui comprend une surveillance active par l'armée.

**CONTRIBUTION DU SUN
AUX EFFORTS EN
FAVEUR DE LA
NUTRITION AU
RWANDA**

Les programmes de nutrition au Rwanda sont financés par une combinaison de ressources gouvernementales et de financement des partenaires de développement. Le président du Rwanda a lancé un programme multisectoriel de réduction du retard de croissance, avec un financement provenant d'une combinaison de mécanismes de financement et de mise en œuvre qui sont également liés au Mouvement SUN (par exemple le Mécanisme de financement mondial, le DFID, la Banque mondiale, l'UNICEF). Le gouvernement a également mis en place des lignes budgétaires spécifiques pour relever les défis de la nutrition par le biais des principaux ministères de tutelle, et l'enveloppe budgétaire totale pour les programmes de nutrition a été de 28 millions USD en 2018/2019. Pour l'exercice 2019/2020, le budget consacré à la nutrition est prioritairement destiné à soutenir des interventions spécifiques à la nutrition, avec un accent particulier sur le retard de croissance.

Comme observé dans plusieurs autres pays, deux structures SUN, l'UNN et la CSA, jouent un rôle important au Rwanda dans le soutien de la réponse nutritionnelle multisectorielle au Rwanda. L'UNN a fourni une assistance technique dans un certain nombre de domaines (par exemple, un soutien technique au Réseau universitaire et de recherche du Rwanda et un soutien à la coordination multisectorielle). La CSA du Rwanda (SUN Alliance Rwanda) a plaidé pour une augmentation des investissements dans la nutrition et a joué un rôle déterminant dans la coordination de l'accueil par le Rwanda d'un Itinéraire d'apprentissage SUN Afrique en 2017.

Une question demeure cependant : Comment toutes les initiatives ci-dessus ont-elles eu une incidence sur les résultats nutritionnels ?

**UN PROGRAMME
INACHEVÉ ET DES
OPPORTUNITÉS POUR LE
SOUTIEN DU
MOUVEMENT SUN**

Bien qu'il soit assez avancé par rapport à d'autres pays d'Afrique subsaharienne dans le « ruissellement » d'une approche nationale multisectorielle au niveau de mise en œuvre le plus décentralisé, le Rwanda a toujours l'un des taux de retard de croissance infantile les plus élevés au monde (37 % au niveau national, 41 % en zones rurales et 24 % dans les zones urbaines, sur la base de la dernière enquête démographique et de santé en 2014/2015).

Une leçon importante qui se dégage du Rwanda porte sur la cohérence au sein d'une réponse nutritionnelle multisectorielle, et le Mouvement SUN pourrait jouer un rôle dans l'essai de modèles véritablement intégrés (par exemple entre les secteurs de la santé et de l'agriculture) pour maximiser les effets synergiques et minimiser les effets négatifs involontaires des efforts sectoriels cloisonnés. Un article de revue de 2019 publié dans *BMC Public Health* fournit des informations supplémentaires sur un domaine qui pourrait nécessiter une optimisation.²¹ L'accent étant mis sur les moyens de subsistance et la réduction de la pauvreté au Rwanda, certaines occasions d'améliorer la diversité alimentaire et de promouvoir une alimentation saine ont été manquées. Par exemple, lorsque les ménages d'agriculteurs ruraux au Rwanda sont en mesure d'augmenter la production agricole et d'obtenir un appui de la chaîne de valeur, certains d'entre eux vendent les aliments nutritifs de haute qualité qu'ils produisent pour accroître au maximum leurs revenus plutôt que pour améliorer leur propre nutrition. Ils ne consomment pas des aliments de qualité mais augmentent plutôt leur consommation de produits alimentaires moins chers et de qualité inférieure, ce qui ne présage rien de bon pour la diversité alimentaire.

Ainsi, il existe un recoupement apparent entre les moyens de subsistance agricoles et les systèmes alimentaires ruraux (par exemple, conserver une partie de la production d'aliments sains pour la consommation des ménages ou veiller à ce que les ménages aient accès à des produits alimentaires abordables, diversifiés et nutritifs sur les marchés alimentaires ruraux) qui pourrait constituer le chaînon manquant dans la lutte contre la malnutrition au Rwanda.

Cette réalité offre au Mouvement SUN des opportunités pour redoubler d'efforts autour de la gestion des connaissances, de l'apprentissage et/ou de l'assistance technique dans des pays comme le Rwanda pour (1) tirer parti des éléments probants, des expériences et des ressources au niveau

²¹ Weatherspoon DD, Miller S, Ngabitsinze JC, Weatherspoon LJ, Oehmke JF. Stunting, food security, markets and food policy in Rwanda. *BMC Public Health*. 2019;19(1):882. doi:10.1186/s12889-019-7208-0.

mondial ; (2) identifier et/ou tester les meilleures pratiques locales ; et (3) optimiser les mécanismes et les forums multi-acteurs dans le pays en tant que plateformes de prestation de services intégrée et adaptée au contexte, d'apprentissage et de reproduction des meilleures pratiques locales entre les partenaires.

YÉMEN

Étude de cas nationale pour l'examen stratégique du Mouvement SUN

La République du Yémen compte une population totale de près de 30 millions d'habitants. Selon le plan de réponse humanitaire 2019 du Yémen, 79 % de la population (24,1 millions de personnes) ont besoin d'une aide humanitaire. L'ampleur sans précédent de la crise humanitaire au Yémen a eu des répercussions sur le traitement de la nutrition, ainsi que sur la façon dont les acteurs de la nutrition organisent et coordonnent leur travail.

L'expérience acquise par le Yémen depuis son adhésion au Mouvement SUN en 2012 met en lumière les problèmes liés à la fiabilité de la plateforme multi-acteurs SUN en temps de crise. Elle fournit également des informations sur la position de niche du SUN dans les États fragiles et touchés par des conflits.

LE MOUVEMENT SUN PEUT-IL OPÉRER DANS LE CONTEXTE D'UNE CRISE HUMANITAIRE ?

Avant même de rejoindre le Mouvement SUN en 2012, le Yémen faisait partie des nations les plus pauvres et les moins développées du monde. Lorsque le Yémen a rejoint le Mouvement SUN, les parties prenantes du secteur de la nutrition dans le pays ont mis en place un comité directeur national avec une représentation diversifiée de plusieurs ministères de tutelle directement impliqués dans la prestation de services liés à la nutrition. Le comité directeur comprend également des représentants d'autres ministères de tutelle qui jouent un rôle de facilitateur dans la mise en œuvre (par exemple, les finances, les médias), des donateurs sélectionnés, des agences des Nations Unies, l'université de Sana'a et la Fédération des chambres de commerce et d'industrie du Yémen. Ainsi, plusieurs parties intéressées sont représentées au sein de la plateforme multi-acteurs du Yémen. Cependant, le concept de réseau SUN n'a pas suscité une aussi grande adhésion au Yémen que dans d'autres pays SUN.

Lorsque les conflits et l'instabilité politique ont atteint leur apogée en 2014/2015, ces événements ont provoqué l'une des pires crises humanitaires d'origine humaine au monde. La crise a causé le déplacement de millions de personnes, perturbé les services et les programmes et déstabilisé la gouvernance globale du pays.

Les dispositifs de gouvernance et de coordination de la nutrition promues par le Mouvement SUN peuvent-elles résister aux pressions d'une crise humanitaire ?

L'expérience au Yémen laisse penser que, dans les contextes humanitaires, les règles d'engagement changent. Les dispositifs institutionnels qui existent sur le papier avant une crise changent pendant la crise. Au cours des dernières années, le principal mécanisme d'alignement et de coordination interinstitutions a opéré par le biais du système de l'approche humanitaire par groupes sectoriels (Humanitarian Cluster). La plateforme groupée a pris le pas sur les plateformes promues par le Mouvement SUN. Au Yémen, tout comme dans plusieurs autres États fragiles et touchés par des conflits, il existe un groupe sectoriel sur la nutrition. Le Secrétariat du Mouvement SUN au Yémen, qui est situé au sein du Ministère intersectoriel de la planification et de la coopération internationale du pays, a participé au groupe sectoriel sur la nutrition. Cependant, plusieurs autres groupes sectoriels (sécurité alimentaire et agriculture ; santé ; eau, assainissement et hygiène) existent également et traitent de questions en lien avec la nutrition.

Pendant que le pays s'engage dans une réponse humanitaire tout en réorientant ses priorités pour résoudre les problèmes de relèvement et de développement à long terme du pays, il est possible de tirer parti des capacités et des instances établies dans le cadre de la réponse humanitaire.

**RÉTABLIR LA
GOUVERNANCE
NUTRITIONNELLE
AU-DELÀ DE LA
RÉPONSE
HUMANITAIRE**

En 2019/2020, le pays s'est concentré sur le réalignement des acteurs de la nutrition pour les trois prochaines années sous les auspices du Mouvement SUN au Yémen. Au Yémen, l'une des priorités est que le gouvernement reprenne son rôle de direction et d'administration pour le pays dans son ensemble. Il existe cependant de très lourdes contraintes opérationnelles, comme l'absence de budget de fonctionnement pour la plupart des ministères de tutelle à Sanaa.

Pendant la crise, le financement des donateurs et des partenaires au développement n'est pas passé par le niveau central et a directement été fourni aux responsables de la mise en œuvre dans les gouvernorats yéménites.

Avec le soutien du programme Maximizing the Quality of Scaling Up Nutrition Plus, le Secrétariat du Mouvement SUN au Yémen a travaillé avec les principales parties prenantes du secteur de la nutrition pour mettre en place l'architecture promue par SUN, comme un cadre de résultats commun chiffré, une plateforme multi-acteurs de plaidoyer pour la nutrition (MSNAP) et des outils associés, tels qu'un plan de suivi et d'évaluation de la nutrition et un plan de plaidoyer en matière de nutrition. Parmi les différentes parties participant à la plateforme multi-acteurs du Yémen, un noyau de cinq ministères de tutelle – le Ministère de l'agriculture et de l'irrigation, le Ministère de la santé publique et de la population, le Ministère de l'éducation, le Ministère de la richesse halieutique et le Ministère de l'eau et de l'environnement – seront en première ligne dans la prestation de services et d'interventions nutritionnelles dans le cadre de la prochaine plateforme multi-acteurs de plaidoyer pour la nutrition. En particulier, plusieurs de ces ministères ont été coresponsables de certains groupes sectoriels humanitaires. Ce sera une force sur laquelle il sera possible de s'appuyer dans les années à venir.

Redonner vie aux réseaux SUN (par exemple le Réseau de la société civile, celui du secteur privé) est également à l'ordre du jour du Mouvement SUN au Yémen. Cependant, étant donné que les réseaux SUN reposent sur un modèle de développement, il n'a pas été possible de rendre opérationnels les différents réseaux SUN dans des conditions humanitaires. Il s'agit d'une observation importante qui devrait inciter le Mouvement SUN mondial à examiner comment les réseaux SUN sont structurés au niveau des pays. Plus précisément, ils doivent être suffisamment flexibles pour assumer différentes fonctions si/quand les conditions et la dynamique du contexte local changent (par exemple en cas de crise humanitaire).

**QUEL EST LE RÔLE DU
MOUVEMENT SUN
DANS LES ÉTATS
FRAGILES ?**

Au milieu d'une crise – même lorsque d'autres mécanismes de coordination, de planification et/ou de mise en œuvre, tels que des groupes sectoriels, sont activés – il est important de maintenir une voie de communication vers/depuis la plateforme multi-acteurs du pays (ou son Secrétariat SUN national) et le Secrétariat du Mouvement SUN.

En priorité, le Mouvement SUN ne doit pas perturber ni compliquer les dispositifs et processus institutionnels en pleine crise humanitaire. L'objectif devrait être d'améliorer ou de compléter, et non d'introduire une complexité inutile dans un ensemble de circonstances déjà précaires. Cependant, le Mouvement a un rôle à jouer en veillant à ce que le leadership local/national et l'appropriation de l'action nutritionnelle multisectorielle ne s'érodent pas en temps de crise.

Compte tenu de la structure et de l'histoire de l'approche des groupes sectoriels dans plusieurs pays, l'UNN du Mouvement SUN peut jouer des rôles spécifiques en veillant à ce que les acteurs de la nutrition du gouvernement et de la société civile d'un pays soient activement impliqués dans les groupes sectoriels humanitaires. Cela est conforme à la devise du Mouvement SUN qui prône de laisser l'initiative et la direction aux pays eux-mêmes. L'UNN peut également aider à positionner la nutrition comme un résultat marqueur du succès de la réponse humanitaire globale (par exemple, comme le reflet de la possibilité d'accéder aux personnes les plus démunies, de les mettre en lien avec des services qui répondent à leurs droits humains fondamentaux et de passer de la réponse au relèvement et au renforcement de la résilience).

Le Mouvement SUN au Yémen a fixé un horizon de trois ans pour mettre en œuvre sa plateforme multi-acteurs de plaidoyer pour la nutrition. Lorsqu'il est engagé dans la planification de la nutrition dans les États fragiles et touchés par des conflits, il est important que le Mouvement SUN plaide pour un examen périodique de la théorie du changement du pays pour la transformation de la nutrition. Il est particulièrement important d'examiner la situation réelle en ce qui concerne des questions telles que la protection sociale, l'accès physique aux populations cibles (particulièrement significatif lorsque de larges segments de la population sont déplacés et/ou inaccessibles en raison de l'insécurité ou des conflits), la disponibilité des infrastructures fonctionnelles (par ex. routes, établissements de santé,

écoles, eau potable et systèmes d'irrigation), gestion de la chaîne d'approvisionnement et capacités des ressources humaines de première ligne.

Dans tous les pays, le Mouvement SUN peut aider les parties prenantes à résister à l'envie d'inclure « tout ce qui concerne la nutrition » dans leurs plans et cadres d'action nationaux en matière de nutrition. Le choix des priorités est essentiel. Il est particulièrement important d'agir ainsi dans les États fragiles et touchés par des conflits. Le Mouvement

SUN peut apporter des contributions importantes au positionnement de la nutrition dans le lien entre humanitaire et développement. Il peut également faciliter l'accès à une assistance technique de haute qualité et adaptée au contexte qui place le pays au premier plan et permet aux entités locales/nationales de diriger des réponses nutritionnelles coordonnées.

ÉTUDES DE CAS

Étude de cas nationale pour l'examen stratégique du Mouvement SUN

AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES :

De solides arguments en faveur d'une intervention différente du Mouvement SUN

Sur la base de consultations approfondies avec les parties prenantes et d'une connaissance du contexte du Mouvement SUN et de la nutrition en Amérique latine et dans les Caraïbes (ALC), les questions soulevées sur la pertinence et la valeur ajoutée du Mouvement SUN dans la région sont justifiées. En effet, la région donne plusieurs exemples *contrefactuels* qui montrent comment des progrès en matière de nutrition ont été enregistrés en l'absence ou avec une influence limitée du Mouvement SUN.

Notamment, certains pays de la région ALC s'étant énormément engagés dans le Mouvement SUN ont les taux de malnutrition les plus élevés de la région. De plus, si la réduction du retard de croissance reste le principal objectif thématique du Mouvement, cela a de sérieuses implications en termes d'appropriation et d'adéquation du Mouvement SUN dans la région ALC. La région ALC est caractérisée par un double ou triple fardeau de malnutrition. Un mouvement qui continue de se concentrer en grande partie sur le retard de croissance, qui par ailleurs ne promeut pas et/ou ne mise pas sur des efforts liés aux facteurs structurels de la malnutrition (par exemple l'égalité, la transparence, les dépenses publiques), semblera être « sourd » à la dynamique de la transformation de la nutrition dans la région ALC.

Certains des enjeux de la nutrition sont des facteurs contextuels, tels que la violence, le climat et les troubles politiques. Ces facteurs favorisent la mobilité humaine, une préoccupation humanitaire croissante dans la région. Bien que ces facteurs aient des implications nutritionnelles, ils ne concernent pas uniquement les parties prenantes du secteur de la nutrition.

Pour que le Mouvement SUN obtienne des résultats dans la région ALC, il doit y avoir une reconnaissance de la position de la région en matière de gouvernance régionale et sous-régionale. Plusieurs acteurs de la nutrition de la région ALC estiment que la gestion du Mouvement SUN est axée sur les problèmes (orientation thématique) et les méthodes de travail en Afrique (gouvernance). Bien qu'il soit nécessaire que le Mouvement soit davantage impulsé et dirigé par les pays eux-mêmes et centré sur ces pays, les parties prenantes du Mouvement SUN doivent être conscientes des occasions manquées dans l'utilisation des alliances et instances techniques, politiques et/ou de plaidoyer de la région ALC qui s'étendent au-delà des frontières d'un seul pays. Au bout de dix ans d'existence, le Mouvement SUN a tardé à tirer parti des plateformes d'intégration régionale dotées de programmes susceptibles d'avoir un impact sur les résultats nutritionnels dans la région (par exemple, le Système d'intégration centraméricain).

En dépit des carences ci-dessus, les parties prenantes du secteur de la nutrition ont un réel intérêt à être officiellement rattachées à l'ensemble du réseau mondial des acteurs de la nutrition. Il est possible pour la région ALC de bénéficier du lien avec l'ensemble du Mouvement (par exemple, en apprenant de nouveaux modèles de plaidoyer nutritionnel fondés sur des données probantes qui peuvent être adaptés par les parties prenantes de la région ALC). Cependant, il est nécessaire de reconsidérer la manière dont les expériences du Mouvement SUN dans la région sont mises en valeur au niveau mondial. Par exemple, comme décrit dans l'étude de cas sur le Costa Rica pour la Révision stratégique, ce pays a reçu une attention accrue au sein du Mouvement SUN mondial. Plusieurs parties prenantes du secteur de la nutrition en Amérique latine et aux Caraïbes reconnaissent le travail de pionnier réalisé par le Costa Rica en ce qui concerne les systèmes alimentaires, mais ont le sentiment que l'intérêt du Mouvement SUN pour ce pays est largement motivé par la volonté de certaines personnalités influentes du Mouvement SUN au niveau mondial d'intervenir au niveau des systèmes alimentaires.

Inversement, d'autres pays SUN de la région ALC qui ont fait des progrès importants dans la nutrition (par exemple le Pérou ou le Salvador) ne suscitent pas autant d'attention que le Costa Rica à l'intérieur

du Mouvement SUN. Il existe, au sein de la région, des exemples de facteurs de réussite critiques pour l'amélioration de la nutrition. Par exemple, l'expérience de la Bolivie (pays non SUN) et du Pérou (pays SUN) mettent en évidence que l'autonomisation des femmes, la protection sociale et la sensibilité culturelle sont essentielles dans le travail de sensibilisation communautaire. Cependant, le Mouvement SUN n'a pas été visible ou audible sur ces enjeux, et ces questions importantes ne sont pas mises en avant dans les discussions sur une théorie du changement pour la nutrition.

Compte tenu de l'intérêt croissant des parties prenantes mondiales du Mouvement SUN à s'engager sur le terrain des systèmes alimentaires, ainsi que du besoin clair dans la région de s'attaquer aux facteurs structurels de la malnutrition, on ne sait pas encore clairement si le Mouvement SUN est prêt à adopter une méthode de travail qui ne se limite pas à une action bilatérale centrée sur un seul pays. Pour s'attaquer à un problème tel que les systèmes alimentaires ou les marchés alimentaires, il faut adopter une vision des territoires ou des couloirs (s'étendant sur plusieurs pays), et établir des liens plus formels avec les plateformes agroécologiques et commerciales.

LE MOUVEMENT SUN AGIT DIFFÉREMMENT SELON LES PAYS EN AFRIQUE :
Pour rationaliser l'approche du SUN dans une optique régionale et sous-régionale

En Afrique, le Mouvement SUN a connu un mélange de succès et d'occasions manquées. SUN a contribué à accroître la visibilité de la nutrition à l'intérieur et entre les pays du continent, mais le potentiel de transformation nutritionnelle par des approches coordonnées et fondées sur des données probantes n'a pas été pleinement réalisé.

La région Afrique est loin d'être monolithique. La diversité (par exemple, linguistique, culturelle, géopolitique, démographique, écologique) inhérente au sein de la région devrait guider la hiérarchisation des problèmes et des actions du Mouvement SUN sur le continent, ainsi que la manière dont le soutien aux pays SUN africains est fourni. En outre, la région compte plusieurs États fragiles et touchés par des conflits. Ces pays ont des contextes socio-politiques et/ou économiques locaux imprévisibles, un financement limité pour la nutrition et des défis liés à la transparence et à la collaboration multi-acteurs. Bien que le Mouvement SUN entretienne des relations bilatérales avec ces États fragiles, davantage peut être fait pour les relier et les soutenir en tant que groupes et pour faire entendre leur voix au sein du Mouvement et au-delà.

Il existe des groupes linguistiques naturels dans les pays SUN (par exemple les pays francophones) qui représentent une proportion importante des membres du Mouvement SUN. Cependant, la manière dont le système de soutien international du Mouvement SUN est structuré ne correspond pas entièrement à leurs besoins. Le sentiment commun est que l'approche et le système de soutien international du Mouvement SUN favorisent les pays africains anglophones et que les ressources (techniques, politiques, économiques) au sein des régions et sous-régions ne sont pas mobilisées et pleinement utilisées.

Comme dans d'autres régions, le Mouvement SUN n'a pas activement recherché de liens officiels avec les blocs politiques et économiques/commerciaux régionaux et sous-régionaux. L'Union africaine et la Banque africaine de développement mènent activement un programme de nutrition, notamment en utilisant des tableaux de bord de redevabilité en matière de nutrition dans la région. Cependant, il est nécessaire de renforcer l'engagement stratégique du SUN envers ces deux entités et les regroupements sous-régionaux essentiels (par exemple, la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest, le Marché commun de l'Afrique orientale et australe, la Communauté de l'Afrique de l'Est et la Communauté de développement de l'Afrique australe).

Au minimum, le Mouvement SUN devrait avoir une représentation officielle au sein des groupes thématiques ou des groupes de travail affiliés aux entités ci-dessus. Par exemple, il n'y a aucun représentant désigné par le Mouvement SUN pour participer au groupe de travail technique sur la redevabilité en matière de nutrition.

Par l'intermédiaire des instances mentionnées ci-dessus, le Mouvement SUN peut avoir une influence énorme, au-delà des parties prenantes habituelles du secteur de la nutrition. Les blocs régionaux et sous-régionaux disposent d'un pouvoir mobilisateur auprès des chefs d'État, des Ministres des finances et sectoriels pour les aider à mieux comprendre ce qu'ils ont déjà pour mission de faire, et comment (par exemple, les Ministres de l'éducation veillent à ce que les filles aillent à l'école et progressent grâce au système éducatif de leur pays), un pouvoir qui a des impacts en matière de nutrition s'il est mis en œuvre avec qualité et à grande échelle. Ce type de relations nécessite une vision beaucoup plus élaborée de l'action multisectorielle, allant au-delà de la production de plans et de cadres dans chaque pays.

La future implication du SUN dans le domaine des systèmes alimentaires pourrait être un atout pour le continent, si cette implication se fait dans le but de promouvoir des régimes alimentaires sains, ainsi que la production et la commercialisation d'aliments sains adéquats et abordables pour la consommation domestique à l'intérieur des pays, plutôt que les concentrer, comme actuellement dans de nombreux pays, sur la production alimentaire destinée à l'exportation.

Annexe 3 : Références

- ⁱ Bezanson K and Isenman P. Scaling up Nutrition: a framework for action. *Food and Nutrition Bulletin*. 2010;31(1):178–186. <https://doi.org/10.1177/156482651003100118>.
- ⁱⁱ Development Initiatives. 2018 Global Nutrition Report: Shining a Light to Spur Action on Nutrition. Bristol, Royaume-Uni : Development Initiatives ; 2018.
- ⁱⁱⁱ Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), Organisation mondiale de la Santé (OMS), Banque internationale pour la reconstruction et le développement/Banque mondiale. *Levels and Trends in Child Malnutrition: Key Findings of the 2019 Edition of the Joint Child Malnutrition Estimates*. Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2019. Licence : CC BY-NC-SA 3.0 IGO.
- ^{iv} Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Fonds international de Développement agricole, UNICEF, Programme alimentaire mondial (PAM) et OMS. *The State of Food Security and Nutrition in the World 2019: Safeguarding Against Economic Slowdowns and Downturns*. Rome: FAO; 2019. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.
- ^v Bennett JE, Stevens GA, Mathers CD, et al. NCD Countdown 2030: worldwide trends in non-communicable disease mortality and progress towards Sustainable Development Goal target 3.4. *Lancet*. 2018 ;392(10152):1072–1088. [10.1016/S0140-6736\(18\)31992-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(18)31992-5).
- ^{vi} FAO et OMS. 2019. Sustainable Healthy Diets: Guiding Principles. Rome : FAO et OMS ; 2019. <http://www.fao.org/3/ca6640en/ca6640en.pdf>.
- ^{vii} UNICEF. *The State of the World's Children 2019: Children, Food and Nutrition: Growing Well in a Changing World*. New York: UNICEF; 2019. <https://www.unicef.org/reports/state-of-worlds-children-2019>.
- ^{viii} Lie A-L. Power in global nutrition governance: a critical analysis of the establishment of the Scaling Up Nutrition (SUN) partnership. *Global Governance*. 2019 ; 25(2):277–303. <https://doi.org/10.1163/19426720-02502006>.
- ^{ix} Réseau de la société civile SUN (CSN). Key messages to the SUN Strategic Review Team [brief] (Messages clés de l'équipe de l'examen stratégique SUN [note]). Remis à l'équipe chargée de l'examen stratégique par le réseau de la société civile en novembre 2019.
- ^x Réseau des donateurs SUN (SDN). Notes de réunion/pour l'équipe chargée de l'examen stratégique. Remises à l'équipe chargée de l'examen stratégique par le SDN en novembre 2019.
- ^{xi} Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF), Organisation mondiale de la Santé, Banque internationale pour la reconstruction et le développement/Banque mondiale. *Levels and Trends in Child Malnutrition: Key Findings of the 2019 Edition of the Joint Child Malnutrition Estimates*. Genève : Organisation mondiale de la Santé ; 2019. Licence : CC BY-NC-SA 3.0 IGO.