****

|  |  |
| --- | --- |
| **Évaluation globale indépendante du Mouvement pour le renforcement de la nutrition** | |
| **Rapport initial** | |
| **Mokoro Limited** | |
| *en partenariat avec* | |
| **Valid International** | **FEG Consulting** |

**Vendredi 1er août 2014**

|  |
| --- |
| **Évaluation globale indépendante du Mouvement pour le renforcement de la nutrition — Rapport initial**  L’évaluation est réalisée par Mokoro Ltd, en partenariat avec Food Economy Group (FEG) Consulting et Valid International. L’équipe d’évaluateurs et de chercheurs est composée de Stephen Lister (chef d’équipe), Stephanie Allan, Zoe Driscoll, Alta Fölscher, Christopher Leather, Lilli Loveday, Mirella Mokbel Genequand, Robrecht Renard, Stephen Turner, et Muriel Visser. Philip Lister fournit un appui supplémentaire.  L’équipe interne de contrôle de la qualité comprend : Stephen Anderson, Alistair Hallam et Kate Sadler.  L’évaluation globale indépendante a été commandée par le Groupe principal du Mouvement SUN et est supervisée par son Sous-groupe pour la Vision (VSG). Trois conseillers d’assurance qualité, Julia Compton, Chris Gerrard et Eva Lithman, ont été nommés pour assister le VSG. Le financement de l’évaluation globale indépendante a été fourni par la Fondation Bill & Melinda Gates. Ruwan de Mel dirige l’évaluation. |

Citation recommandée :

Mokoro, 2014. *Évaluation globale indépendante du Mouvement pour le renforcement de la nutrition : Rapport initial.* Oxford : Mokoro Ltd, 1er août 2014.

*L’équipe d’évaluation tient à remercier tous ceux qui ont contribué à son travail jusqu’à présent, en particulier les membres du Secrétariat du Mouvement SUN, les répondants dont les noms figurent à l’Annexe N, le directeur de l’évaluation et les conseillers indépendants en assurance qualité. L’équipe d’évaluation est seule responsable des opinions exprimées dans le présent rapport et de toute erreur qui subsiste, le cas échéant.*

**Table des matières**

[1. Introduction 1](#_Toc396291174)

[1.1 Origines de l’évaluation 1](#_Toc396291175)

[1.2 Structure du rapport 1](#_Toc396291176)

[2. Objet de l’évaluation 2](#_Toc396291177)

[2.1 Contexte 2](#_Toc396291178)

[2.2 Origines et évolution du Mouvement SUN 4](#_Toc396291179)

[3. Centre d’intérêt de l’évaluation 7](#_Toc396291180)

[3.1 Objectifs et portée de l’évaluation 7](#_Toc396291181)

[3.2 But et utilisateurs de l’évaluation 8](#_Toc396291182)

[3.3 Parties prenantes à l’évaluation 9](#_Toc396291183)

[4. Méthode d’évaluation globale et théorie du changement du Mouvement SUN 12](#_Toc396291184)

[4.1 Défis d’évaluabilité pour une évaluation globale 12](#_Toc396291185)

[4.2 Théorie du changement du Mouvement SUN 14](#_Toc396291186)

[5. Critères et questions d’évaluation 17](#_Toc396291187)

[5.1 Critères d’évaluation 17](#_Toc396291188)

[5.2 Questionnaire et grille d’évaluation 17](#_Toc396291189)

[6. Outils d’évaluation 19](#_Toc396291190)

[6.1 Sources d’informations/de données 20](#_Toc396291191)

[6.2 Entrevues 21](#_Toc396291192)

[6.3 Études de cas de pays 22](#_Toc396291193)

[6.6 L’enquête 23](#_Toc396291194)

[6.4 Assurance qualité 24](#_Toc396291195)

[7. Organisation et calendrier de l’évaluation 25](#_Toc396291196)

[7.1 Composition de l’équipe/Rôles et responsabilités 25](#_Toc396291197)

[7.2 Calendrier 25](#_Toc396291198)

[7.3 Livrables et publication des résultats 26](#_Toc396291199)

[8. Résultats préliminaires et limites de l’évaluation 27](#_Toc396291200)

[8.1 Résultats préliminaires 27](#_Toc396291201)

[8.2 Limites 28](#_Toc396291202)

**Encadrés**

[Encadré 1 Objectifs et portée de l’évaluation globale indépendante du SUN 8](#_Toc396291203)

[Encadré 2 Utilisations et utilisateurs de l’évaluation 9](#_Toc396291204)

[Encadré 3 Exemple d’une critique externe du Mouvement SUN 11](#_Toc396291205)

**Tableaux**

[Tableau 1 Vue d’ensemble de la structure du rapport 1](#_Toc396291206)

[Tableau 2 Principales questions de l’évaluation 18](#_Toc396291207)

**Graphiques**

[Graphique 1 Platesformes multi-acteurs dans les pays SUN 5](#_Toc396291208)

[Graphique 2 Parties prenantes du Mouvement (Graphique de stratégie) 10](#_Toc396291209)

[Graphique 3 Influence et interaction entre les parties prenantes SUN 10](#_Toc396291210)

[Graphique 4 Théorie globale du changement de l’ICE : Graphique de base 16](#_Toc396291211)

## Introduction

1.1 Origines de l’évaluation

1. La stratégie actuelle et la feuille de route révisée du Mouvement pour le renforcement de la nutrition (SUN) préparées en 2012 prévoyaient déjà une évaluation globale pour guider l’évolution du Mouvement après 2012 (SMS 2012s, SMS 2012q). Dans cette optique, le Groupe principal SUN a commandé une évaluation globale indépendante (ICE) qui doit s’achever d’ici la fin de l’année 2014 et poser les jalons de la « vision » de l’avenir du Mouvement SUN. Les termes de référence (TdR) complets de l’évaluation figurent à l’Annexe A.

1.2 Structure du rapport[[1]](#footnote-1)

1. Le but du présent rapport initial (IR) est de définir un plan de travail et une méthodologie clairs pour la réalisation de l’évaluation. Le texte principal est resté aussi concis que possible, mais le rapport initial doit justifier de façon détaillée certains éléments de la méthode, et il servira également de guide à l’équipe chargée de l’évaluation. Il comporte donc un certain nombre d’annexes détaillées, comme le montre le Tableau 1 ci-dessous. Une bibliographie (Annexe S) et une liste d’abréviations se trouvent à la fin du rapport.

1. Vue d’ensemble de la structure du rapport

| **Chapitre/contenu** | **Annexes associées** |
| --- | --- |
| 1. Introduction | Annexe A — Termes de Référence |
| 1. Objet de l’évaluation   *Aperçu du contexte et description du Mouvement SUN* | Annexe B — Résumé chronologique du Mouvement SUN  Annexe C — Résumés des documents clés |
| 1. Centre d’intérêt de l’évaluation   *Objectifs de l’évaluation et analyse de ses parties prenantes* | Annexe D — Analyse des parties prenantes |
| 1. Méthode adoptée pour l’évaluation globale   *Défis méthodologiques et approche de la théorie du changement* | Annexe E — Théorie du changement |
| 1. Critères d’évaluation et questions   *Vue d’ensemble des principaux critères d’évaluation, principales questions proposées et grille d’évaluation* | Annexe F — Glossaire  Annexe G — Grille d’évaluation  Annexe H — Intégration des questions des TdR dans la grille d’évaluation |
| 1. Outils d’évaluation | Annexe I — Disponibilité des données  Annexe J — Guide d’entrevue  Annexe K — Selecti0n de cas de pays  Annexe L — Lignes directrices pour les études de cas de pays  Annexe M — Approche et méthodes d’enquêtes |
| 1. Organisation et calendrier | Annexe N — Évolution de l’évaluation  Annexe O — Rôles et responsabilité des équipes  Annexe P — Calendrier détaillé de l’évaluation |
| 1. Résultats préliminaires et limites de l’évaluation | Annexe Q — Approche d’évaluation provisoire du SMS  Annexe R — Aperçu de l’évaluation provisoire des progrès accomplis |

## Objet de l’évaluation

1. La présente section décrit le contexte qui a conduit à la création du Mouvement pour le renforcement de la nutrition et la façon dont cette initiative a évolué. Elle est accompagnée d’un résumé chronologique à l’Annexes B, et l’Annexe C résume la plupart des documents fondamentaux mentionnés.
   1. Contexte
2. Au cours des dernières années, la reconnaissance de l’importance d’une bonne nutrition en vue de l’obtention d’un large éventail de résultats au plan du développement s’est accrue. Une avalanche d’éléments de preuve a mis en évidence le rôle essentiel de la nutrition dans la survie et le développement des enfants, stimulée en cela par la série 2008 de The Lancet sur la sous-nutrition maternelle et infantile (The Lancet 2008). Cette publication fondamentale met en lumière la fenêtre clé d’opportunité qu’offrent les 1000 premiers jours les plus décisifs (entre le début de la grossesse et la deuxième année de vie), qui constituent la période pendant laquelle une nutrition appropriée peut produire un impact substantiel en terme de réduction des décès et des maladies, et permettre d’éviter des dommages irréversibles à la santé et au développement physique et cognitif des enfants. Elle s’accompagne de preuves solides concernant les interventions réussies en matière de nutrition, la série The Lancet (et sa récente mise à jour — The Lancet 2013) rassemblant des éléments de preuve de centaines d’études à travers le monde pour identifier une gamme d’interventions nutritionnelles efficaces.
3. S’appuyant sur ces données, en 2010, la Banque mondiale a identifié un ensemble de 13 interventions très efficaces du point de vue des coûts et a calculé les coûts annuels de l’introduction de ces dernières dans 36 pays les plus touchés (Horton et al. 2010). On estime qu’en cas de mise en œuvre intégrale, l’ensemble des interventions se traduirait par une baisse de la mortalité infantile de 1,1 million de décès par an, soit une économie de 30 millions d’années de vie ajustées sur l’incapacité. Les effets à long terme d’une nutrition saine sont également mis en évidence par la recherche, des études longitudinales présentant des estimations de croissance du PIB de 2 à 3 pour cent résultant des interventions nutritionnelles en faveur de la petite enfance (H0ddinott et al. 2008).
4. Ces éléments de preuve ont favorisé un consensus autour de la nutrition désormais perçue comme un investissement important et rentable. En 2012, le Consensus de Copenhague, qui visait à identifier les investissements les plus efficaces pour relever une série de « plus grands défis mondiaux », avait conclu que la lutte contre la malnutrition « devait être la première priorité pour les décideurs et les philanthropes » (Consensus de Copenhague 2012). Il a cité des études montrant que chaque dollar dépensé pour réduire la malnutrition chronique rapportait au moins 30 dollars E-U (H0ddinott et al. 2008, Hoddinott et al. 2012). Bien que les interventions spécifiques à la nutrition soient plus simples en théorie, les interventions contribuant à la nutrition dans des domaines tels que l’eau et l’assainissement, l’agriculture et la protection sociale sont également essentielles s’il faut enrayer le fardeau de la malnutrition.
5. Toutefois, les progrès réalisés dans le cadre de l’action mondiale sur la nutrition n’ont pas été à la hauteur de la preuve de son importance. D’après les estimations sur la malnutrition infantile compilées conjointement par l’UNICEF, l’OMS et la Banque mondiale, en 2012, 162 millions d’enfants de moins de cinq ans étaient atteints du retard de croissance, 99 millions avaient un poids insuffisant, et 51 millions étaient émaciés (UNICEF et al 2012). Les récentes crises économiques et la hausse des prix des denrées alimentaires ont augmenté la sous-nutrition et retardé les progrès vers la réalisation des OMD étroitement liés à l’alimentation et la nutrition, en particulier, la mortalité infantile (OMD 4) et à la mortalité maternelle (OMD 5). Ainsi, parmi les 144 pays suivis, 105 pays n’atteindront pas l’OMD 4, et 94 pays ne sont pas en bonne voie pour réaliser l’OMD 5 (WB 2012).
6. Pour améliorer la nutrition, une architecture mondiale comprenant une multitude d’institutions et de collectifs s’est mise en place. La série The Lancet a fourni un aperçu des parties-prenantes parmi lesquelles les agences , les programmes et les fonds du système des Nations Unies (au moins 14) ; les banques de développement internationales et régionales (cinq) ; les organismes de coopération régionale (au moins les cinq principaux) ; les agences gouvernementales d’aide au développement (plus de 20) ; des fondations caritatives (au moins les cinq principales) et leurs organismes d’exécution (au moins 15) ; des ONG internationales (plus de 30) ; des grandes universités et centres de recherche (au moins 20 d’envergure internationale, ainsi que 15 centres du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale) ; des revues académiques (plusieurs centaines) ; et des compagnies multinationales du secteur de l’alimentation et la nutrition (au moins les 12 principales) (The Lancet 2008, Morris et al. 2008). S’y ajoutent, une multitude d’organes de coordination, notamment le Comité permanent des Nations Unies sur la nutrition (SCN), qui est chargé de promouvoir la coopération entre les agences des Nations Unies et les organisations partenaires à l’appui des efforts visant à mettre fin à la malnutrition, l’Initiative REACH ((Renouveler les efforts de lutte contre la faim et la sous-alimentation chez l'enfant) qui est un mécanisme de facilitation au niveau des pays et qui coordonne les activités des agences des Nations Unies afin de soutenir leurs plans nationaux de renforcement de la nutrition, le Groupe nutrition mondiale (Global Nutrition Cluster) qui coordonne les activités de nutrition de l’ONU et d’autres partenaires pendant les situations d’urgence, en plus du Mouvement pour le renforcement de la nutrition qui fait l’objet de la présente évaluation.
   1. Origines et évolution du Mouvement SUN
7. Le Mouvement SUN a été lancé en 2010 comme un effort multi-acteurs pour renforcer et accélérer les systèmes et les interventions permettant aux populations de jouir d’une bonne nutrition. Cependant, les origines de ce mouvement remontent à l’année 2008 avec la série The Lancet mentionnée plus haut. En plus de donner des éléments de preuve sur les coûts à long terme de la sous-nutrition, The Lancet avait été franc dans sa critique du mépris de la question de la nutrition par les donateurs et les gouvernements partenaires, ainsi de l’architecture institutionnelle mondiale de la nutrition jugée « fragmentée et dysfonctionnelle ». La série a appelé la communauté internationale à mettre en place une nouvelle structure de gouvernance mondiale pour la nutrition qui « représenterait plus efficacement les organisations supranationales, le secteur privé et la société civile, et faciliterait le dialogue avec les acteurs nationaux des pays à forte charge de morbidité » (The Lancet 2008, Morris et al. 2008).
8. Au cours des deux années qui ont suivi, il y a eu des discussions approfondies sur la forme que pouvait prendre cette architecture mondiale. En 2009, la Banque mondiale, certaines agences des Nations Unies, la Fondation Gates et d’autres ont formé un petit comité qui a engagé deux consultants pour rédiger ce qui devait devenir le premier document SUN. Un tournant était marqué par des réunions de printemps de la Banque mondiale en 2010, lorsque le Cadre d’action du Mouvement pour le renforcement de la nutrition (FFA) a été lancé. Approuvé par plus de 100 gouvernements et agences de développement, le secteur privé et les organisations de la société civile, le Cadre énonce les principes et priorités concernant les interventions visant à s’attaquer à la sous-nutrition et à mobiliser des investissements accrus dans un ensemble d’interventions nutritionnelles dans les différents secteurs. Pour accompagner le Cadre, une feuille de route SUN a été élaborée, établissant les principes de base d’une initiative multilatérale à travers laquelle les pays, les entités régionales et internationales devaient travailler ensemble pour lancer et poursuivre un effort de renforcement de la nutrition. Ainsi est né le Mouvement SUN, comme un effort de collaboration pour catalyser une action coordonnée en vue d’une meilleure nutrition.
9. Le Mouvement SUN place au cœur de son action, l’engagement explicite à soutenir les efforts que les pays déploient pour faire face à la sous-nutrition. Le lien de coordination se trouve au niveau du pays, où des platesformes multi-acteurs SUN sont créées (ou renforcées, si elles existent déjà). Ces plateformes regroupent les représentants du gouvernement, les donateurs, les agences des Nations Unies, la société civile, le secteur privé et la communauté technique sous la direction d’un point focal de gouvernement (généralement issu du gouvernement).
10. Platesformes multi-acteurs dans les pays SUN

|  |
| --- |
|  |
| Source : SMS 2014h |

1. En 2012, un document de stratégie du Mouvement SUN et une feuille de route révisée (SMS 2012s, SMS 2012q) ont énoncé quatre objectifs stratégiques pour les pays SUN et leurs partenaires :
2. Créer un environnement politique favorable, avec un leadership fort dans le pays et un espace commun (platesformes multi-acteurs) où les parties prenantes harmonisent leurs activités et se rendent mutuellement redevables du renforcement de la nutrition.
3. Établir les meilleures pratiques pour l’intensification des interventions éprouvées, notamment l’adoption de lois et de politiques efficaces.
4. Rendre les interventions conformes aux s plans nationaux de qualité adéquatement chiffrés, avec un cadre commun de résultats et la redevabilité mutuelle ; et
5. Accroître les ressources destinées aux approches cohérentes et harmonisées.
6. Le Mouvement SUN est ouvert à tous les pays dont les gouvernements s’engagent à promouvoir la nutrition, et à toutes les parties prenantes engagées à fournir un appui. De cinq pays membres au départ, le Mouvement a connu une croissance rapide pour regrouper aujourd’hui plus de cinquante pays.
7. Au niveau mondial, une série de réseaux ont été créés dans le but de soutenir la réalisation de ces objectifs dans les pays SUN. Les points focaux des différents gouvernements SUN se réunissent dans le réseau des pays échangent sur leurs réussites tout en apprenant d’autres pays confrontés à des défis similaires. Le réseau de la société civile, composé d’organisations nationales et internationales, a été mis en place avec l’objectif d’harmoniser les stratégies, les efforts et les ressources de la société civile avec les plans nationaux. Le réseau du système des Nations Unies, qui est dirigé conjointement par le Comité permanent des Nations Unies sur la nutrition et le partenariat REACH de l’ONU, vise à harmoniser et à coordonner la participation des agences des Nations Unies dans le Mouvement SUN. Le réseau des donateurs, qui comprend les animateurs de donateurs à l’intérieur des pays SUN et d’autres organismes intéressés, travaille avec les pays SUN pour identifier les besoins supplémentaires d’appui, réaliser le bilan des programmes et politiques ayant trait à la nutrition, et examiner la capacité de renforcement de la nutrition, les besoins d’assistance technique et identifier les lacunes importantes. Enfin, le réseau du secteur privé travaille à mobiliser et à intensifier les initiatives du secteur privé en faveur du Mouvement SUN.
8. Au départ, le Mouvement SUN était dirigé par une équipe de transition présidée par le Représentant spécial du Secrétaire général de l’ONU pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Cependant, suivant les recommandations d’une étude d’intendance menée en 2011 (Isenman et al 2011),[[2]](#footnote-2) un Groupe principal responsable de la gouvernance globale du Mouvement a été mis en place. Il est composé de 27 membres issus des gouvernements, de la société civile, des organisations internationales, des organismes donateurs, du secteur privé et des fondations. Ils sont nommés par le Secrétaire général de l’ONU. Le Directeur exécutif de l’UNICEF préside le Groupe principal au nom du Secrétaire général de l’ONU. Le mandat du Groupe principal a depuis été prorogé jusqu’à la fin de 2015.
9. Le Secrétariat est au cœur de la coordination des différents réseaux et groupes SUN. En effet, le Secrétariat du Mouvement SUN (SMS) n’a pas de rôle opérationnel dans la mise en œuvre des programmes de nutrition, mais cherche à connecter les pays et les réseaux, à faciliter une collaboration cohérente et à suivre les progrès. Il facilite également la gestion d’un fonds d’affectation spéciale multi-partenaires (MPTF) qui fournit de petites subventions catalytiques, principalement pour soutenir le renforcement de la société civile nationale. Le SMS est également responsable de la coordination du suivi et de l’évaluation permanents du Mouvement ainsi que de la compilation des données des pays, des réseaux et des structures de gouvernance, conformément au cadre de suivi et évaluation (S & E), établi en avril 2013 (SMS 2013a).
10. Une récente initiative coordonnée par le SMS, vise la facilitation de la mise en place de communautés de pratique (CdP), d’où les demandes d’appui de l’intérieur des pays SUN sont transmises à des experts provenant d’autres pays SUN et des réseaux de SUN. Quatre CdP sont actuellement établies, couvrant i) le plaidoyer et la communication, ii) la planification, le chiffrage des coûts, le suivi de l’utilisation des fonds et la mobilisation des ressources ; iii) le suivi, la mise en œuvre et l’évaluation de l’impact ; et iv) la gestion et la coordination de la mise en œuvre.
11. Dès le départ, les structures de gouvernance du SUN n’étaient pas censés être permanentes, et le mandat actuel de son Groupe principal et du Secrétariat ne s’étend que jusqu’en fin 2015. Toutefois, la transformation de la nutrition en ligne avec les objectifs fixés par l’Assemblée mondiale de la santé est une entreprise à long terme, et la stratégie SUN pour la période 2012-2015 envisage à cet effet, une évaluation globale qui servira de base pour déterminer le rôle et la configuration du Mouvement SUN après 2015.

## Centre d’intérêt de l’évaluation

* 1. Objectifs et portée de l’évaluation

1. Les objectifs et la portée de l’évaluation sont clairement énoncés dans les TdR, comme le montre l’Encadré 1 ci-dessous. Un ensemble détaillé de questions spécifiques auxquelles il faut répondre est inclus dans les TdR à l’Annexe A (voir l’Annexe E des TdR).[[3]](#footnote-3)
2. Objectifs et portée de l’évaluation globale indépendante du SUN

|  |
| --- |
| L’objectif principal de l’évaluation globale indépendante (ICE) est de servir de base à l’exercice de « vision » du Groupe principal sur l’avenir du Mouvement SUN. Pour ce faire, l’évaluation devrait analyser les processus passés et présents et les activités du Mouvement, et présenter des résultats, des conclusions et des recommandations ciblées qui permettraient au Groupe principal et à toutes les parties prenantes de tracer la voie à suivre. Ce faisant, l’ICE devrait contribuer à renforcer le sentiment d’unité entre les parties prenantes et à rendre le Mouvement SUN adapté à SON usage, et prêt à relever les défis à venir.  L’ICE doit examiner tous les aspects du Mouvement SUN — sa structure institutionnelle, ses objectifs, son (ses) modèle(s) de fonctionnement, ses processus de prise de décision, son rôle dans l’architecture plus étendue du développement international, sa pertinence, sa valeur ajoutée et son efficacité. Elle examinera à quel point le Mouvement SUN a été efficace dans la réalisation de ses objectifs (dans ses efforts visant à accélérer la réduction de la malnutrition) et proposera comment le Mouvement SUN peut évoluer en tirant parti de ses points forts tout en enrayant les points faibles. Elle donnera lieu à une évaluation indépendante de ce que le Mouvement SUN a accompli et accomplit, de l’efficience et de l’efficacité de ses différentes composantes (sa structure de gouvernance, ses réseaux et son secrétariat), de son fonctionnement actuel et dans la mesure du possible, de sa contribution aux niveaux national, régional et mondial. Elle examinera le degré auquel le Mouvement SUN aide les gouvernements nationaux et d’autres parties prenantes à contribuer aux transformations dans l’approche de la nutrition. Le rôle du Mouvement SUN dans l’augmentation de l’attention portée à la responsabilisation de la femme et à l’égalité des sexes ainsi que dans l’intégration des approches contribuant à la nutrition dans l’agriculture, les soins de santé, l’eau et l’assainissement et dans d’autres secteurs. |
| *Source : adapté des* TdR, 7, 13, 14 |

* 1. But et utilisateurs de l’évaluation

1. L’évaluation a été commandée par le Groupe principal SUN. Elle est supervisée par le Sous-groupe pour la Vision du Groupe principal (VSG), et servira de base à l’examen des orientations futures du Mouvement SUN dans l’exercice de « vision » qui sera lancé en tout début de l’année 2015 (voir Encadré 2 ci-dessous). L’évaluation a donc un caractère structurant important, est considérée comme un jalon dans le développement du Mouvement SUN. Elle est pertinente pour toutes les parties prenantes du Mouvement SUN.
2. Un directeur d’évaluation a été nommé. Il est chargé de superviser l’évaluation et de faciliter la communication entre l’équipe d’évaluation et les parties prenantes concernées, notamment le VSG et le SMS.
3. Une procédure et un calendrier de préparation d’une réponse de la direction aux recommandations du rapport final de l’évaluation globale indépendante du SUN est en cours d’élaboration par le VSG.
4. Utilisations et utilisateurs de l’évaluation

|  |
| --- |
| Dans l’analyse des processus et des activités passées et en cours, l’évaluation doit présenter les résultats, les conclusions et les recommandations ciblées qui permettront au Groupe principal et à toutes les parties prenantes de tracer la voie à suivre par le Mouvement SUN. En conséquence, l’évaluation doit être considérée comme une étape importante pour le Mouvement SUN et la nutrition, renforçant la capacité du Mouvement SUN assumer la mission primordiale pour laquelle il a été créé. Cet objectif consiste à aider les pays SUN eux-mêmes (qui sont au centre du Mouvement SUN) à accélérer et à optimiser les progrès vers l’élimination du fléau de la malnutrition. L’évaluation globale indépendante devrait contribuer à renforcer le sentiment d’unité entre les parties prenantes pour atteindre cet objectif et permettre au Mouvement SUN d’être à la hauteur des défis futurs. |
| *Source :* TdR¶ 14 |

* 1. Parties prenantes à l’évaluation

1. L’évaluation vise à « refléter les aspirations et les préoccupations de toutes les parties prenantes du Mouvement » (TdR 8) et doit être utilisée par toutes les parties prenantes pour tracer la voie à suivre (TdR 7). Compte tenu de la diversité des parties prenantes impliquées dans le Mouvement SUN, ainsi que de la complexité et de la fluidité de la structure du Mouvement (par exemple, les interactions entre les réseaux au niveau mondial et national), il est essentiel de définir clairement les groupes de parties prenantes qui ont un intérêt dans (et une influence potentielle sur) l’évaluation.
2. Le Graphique 2 ci-dessous est tiré du Document de stratégie du Mouvement SUN. Il représente les groupes de parties prenantes du Mouvement. Cependant, il ne décrit pas la taille relative des groupes ou les niveaux potentiels d’influence sur les différentes composantes du Mouvement.
3. Le Graphique 3 ci-dessous fournit un autre point de vue qui reflète (par exemple) l’idée que les bénéficiaires forment le plus grand groupe du Mouvement SUN, mais sont aussi les moins capable d’avoir une influence directe sur les structures centrales de gouvernance et de soutien du SUN. Les interactions entre les réseaux mondiaux et les plateformes multi-acteurs nationales sont complexes, et également entre les décideurs politiques/ceux qui en ont une influence et les prestataires de services dans les différents sous-secteurs.
4. Parties prenantes du Mouvement (Graphique de stratégie)

|  |
| --- |
|  |
| *Source :* SMS 2012t |

1. Influence et interaction entre les parties prenantes SUN

|  |
| --- |
| C:\Users\Stephen\Documents\Dropbox\SUN Mokoro Internal OMH ONLY\8. Inception Report Building Blocks\8.0 QAA comments and IR revisions\Image Stakeholder diagram v1.PNG |
| *Source : Auteurs* |

1. Le Graphique met en évidence l’éventail de secteurs que le Mouvement cherche à influencer. Dans le même temps, il convient de noter qu’un tel graphique est une simplification : le Mouvement SUN n’est pas un projet ou un programme dans l’acception classique. Le Groupe principal et le SMS conçoivent leur rôle comme étant celui de soutenir les points focaux de gouvernements, ainsi, l’influence va dans les deux sens, et les réseaux ne sont pas représentés à l’échelle (leur échelle aura un aspect différent selon l’idée que s’en font les différents pays SUN, tout comme ce serait le cas de l’importance relative des différents secteurs).
2. Le Graphique 3 est le fondement conceptuel de la matrice des parties prenantes détaillée qui figure à L’Annexe D. L’équipe d’évaluation identifiera également les parties prenantes pour chacun des pays sélectionnés pour l’étude de cas (voir l’Annexe L). La cartographie des parties prenantes sera utilisée pour s’assurer que l’évaluation prenne en compte toutes les parties prenantes concernées, notamment dans le choix des répondants et participants à l’enquête (Annexe M).
3. Il est important d’éviter les dangers de la pensée unique, et de veiller à ce que les avis des critiques internes et externes du Mouvement SUN soient pris en compte (voir par exemple les critiques présentées à l’Encadré 3 ci-dessous. Nous veillerons à ce que toutes les parties prenantes (à la fois au niveau mondial et dans les pays sujets de l’étude de cas) aient la possibilité de présenter des observations à l’équipe d’évaluation, par des invitations directes à des critiques publiques (comme les auteurs de Encadré 3) et en promouvant la disponibilité de l’équipe d’évaluation.
4. Exemple d’une critique externe du Mouvement SUN

|  |
| --- |
| * Conflit d’intérêts. Les entreprises, les industries ainsi que des organisations soutenues par des industries sont actives dans le Mouvement SUN. * Les processus du Mouvement sont en rupture avec ceux de l’ONU. Le Mouvement SUN enjambe le rôle souverain du Système des Nations Unies dans la gouvernance de l’alimentation et de la nutrition. * Le Mouvement SUN évite d’aborder de front les déterminants structurels. Le Mouvement SUN ignore les causes sous-jacentes et fondamentales de la malnutrition. * Le centre d’intérêt du Mouvement n’est pas approprié. Le Mouvement SUN prête peu ou pas d’attention à la notion de droit humain à l’alimentation. * Le Mouvement met l’accent sur les interventions techniques imposées de l’extérieur. Le Mouvement ne donne pas la possibilité aux pays de déterminer leurs propres priorités et plans nationaux. * Le Mouvement a des connexions avec des grandes entreprises du secteur privé telles que la Coalition du G8 sur la sécurité alimentaire pour l’Afrique, qui peuvent promouvoir l’industrie agro-alimentaire et l’accaparement des terres. * Le Mouvement est en partenariat avec des sociétés transnationales qui profitent de ces partenariats pour blanchir leur réputation dans leurs campagnes de relations publiques. * Le Mouvement met l’accent sur les approches de type médical. Un pourcentage élevé du budget du Mouvement est destiné au traitement, en partie aux aliments thérapeutiques prêts à l’emploi. * Dans sa gouvernance, le Mouvement préfère les organisations qui dépendent du financement des donateurs au détriment des mouvements populaires qui sont critiques à son endroit. |
| *Source :* <http://www.wphna.org/htdocs/2013_mar_col_claudio.htm> |

1. En se rapprochant de toutes les parties prenantes, l’équipe d’évaluation sera sensible aux croyances, aux us et coutumes et agira avec intégrité et honnêteté, s’assurant que tout contact direct et indirect avec ses interlocuteurs soit empreint respect. Elle identifiera en outre les questions éventuelles d’éthique concernant cette démarche. L’équipe d’évaluation permettra de protéger l’anonymat et la confidentialité des données des personnes concernées.

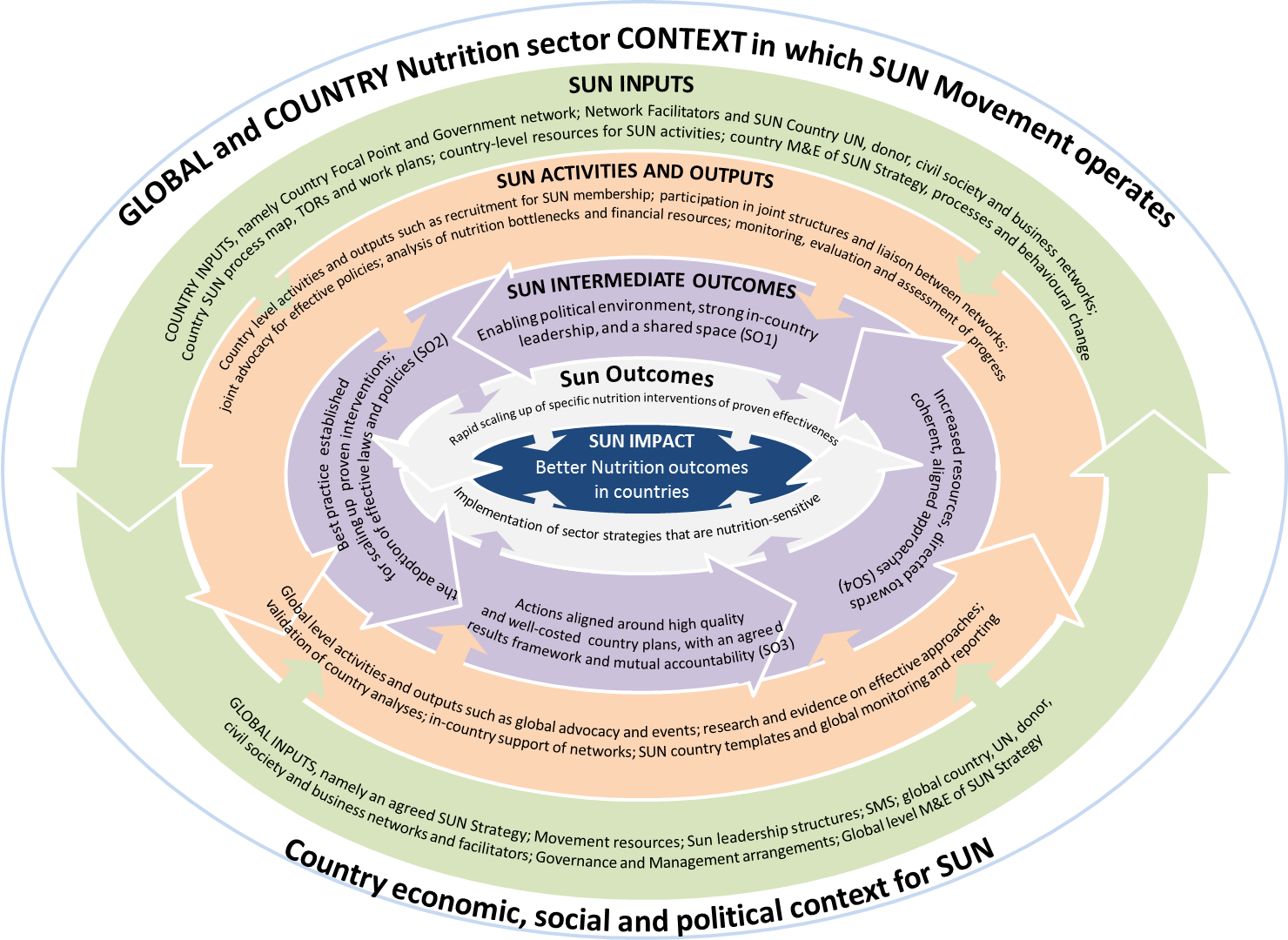
## Méthode d’évaluation globale et théorie du changement du Mouvement SUN

* 1. Défis d’évaluabilité pour une évaluation globale

1. Les partenariats mondiaux, tels que le Mouvement SUN confrontent les évaluateurs à des divers défis. Cependant, un nombre croissant d’expériences pratiques et de guides méthodologiques existe et la présente évaluation peut s’en inspirer. Le présent rapport initial a particulièrement bénéficié de conseils fournis dans le guide d’information des programmes mondiaux et régionaux de partenariat (GRPP) (IEG 2007) et dans une revue récente de partenariats impliquant la Banque mondiale (IEG 2011) aussi bien que des conseils tirés du site web du CEPKE (plate-forme d’échange de connaissances sur les évaluations globales), tels qu’Isenman 2012a, Isenman 2012b.
2. Les défis généraux liés à l’évaluabilité des activités de partenariat sont indiqués dans les TdR. Ce sont entre autres, l’absence de groupes de contrôle pour permettre une approche expérimentale, l’omniprésence des intrants et des ’extrants conjoints, et la probabilité que les différents participants puissent, dans la pratique, avoir des objectifs et approches différents (théories du changement). Lorsque le travail « en amont » est nécessaire (influencer le comportement des autres), le caractère « soft » des résultats escomptés peut présenter des défis supplémentaires, notamment, les longues chaînes de causalité qui peuvent être impliquées, et les longs délais dans lesquels le changement peut se produire.
3. Woolcock 2013 propose un cadre d’analyse pour distinguer les différents niveaux de densité de causalité, où une densité de causalité plus élevée signifie que les relations de causalité sont plus difficiles à établir. Dans ce cadre, l’ensemble des activités du Mouvement SUN constitue à coup sûr une intervention très « complexe » —nécessitant un grand nombre de transactions interpersonnelles, et qui confère un niveau élevé de discrétion à l’échelle locale où, en général, les agents sont tenus d’appliquer des solutions innovatrices sur le terrain plutôt que d’appliquer une méthodologie à partir d’un menu d’options définies. En général, la densité de causalité des interventions contribuant à la nutrition en faveur desquelles le Mouvement SUN plaide est plus importante celle des interventions spécifiques à la nutrition.
4. Dans le même temps, le Mouvement SUN est également une initiative composite, qui milite pour une variété d’interventions. Les interventions spécifiques à la nutrition sont en général moins complexes que les interventions contribuant à la nutrition, mais l’obligation d’examiner la pertinence des interventions en faveur desquelles le Mouvement plaide aussi bien que l’efficacité de son plaidoyer comporte de multiples niveaux de complexité. Les caractéristiques spéciales du Mouvement SUN qui sont les plus pertinentes pour cette évaluation sont les suivantes :
5. Il s’agit d’un partenariat mondial avec une structure unique (non seulement le Mouvement n’est pas un fonds mondial, mais également, il ne dispose pas d’une charte légale formelle).[[4]](#footnote-4)
6. Ses objectifs prioritaires sont clairs (régler le problème international de la sous-nutrition) et il s’inspire d’une compréhension commune de la nature du problème qu’il cherche à résoudre. Toutefois, les ramifications du renforcement de la nutrition sont d’une grande portée. Les interventions spécifiques à la nutrition sont relativement faciles à identifier, à cerner et à contrôler, mais s’attaquer aux causes sous-jacentes d’une nutrition inadéquate nécessite des interventions contribuant à la nutrition dans de nombreux secteurs. Les interventions contribuant à la nutrition ont généralement de multiples objectifs, ce qui met en évidence des défis à relever dans la définition de la conception et le choix des projets appropriées, dans l’identification (ou attribution) et le suivi des dépenses liées à la nutrition, et dans le suivi et l’évaluation de leur performance.
7. La redevabilité est un principe de base du Mouvement SUN mais, pris dans son ensemble, la nature du partenariat et les caractéristiques des problèmes qu’il cherche à résoudre, font de la redevabilité mutuelle, un principe difficile à mettre en pratique.
8. Dimension financière : les estimations des coûts de renforcement sont substantielles (Horton et al. 2010), mais le Mouvement SUN cherche à agir comme un catalyseur plutôt qu’un véhicule de financement. Les fonds directement liés au Mouvement SUN (les charges du Secrétariat (SMS), le Fonds d’affectation spéciale multi donateurs de SUN (MPTF), et l’appui direct des donateurs — comme le programme MQSUN du Ministère britannique du Développement international (DFID) sont relativement faibles, et le montant des financements mobilisés par SUN est en soi une question difficile à évaluer.
9. Le mouvement est jeune, et il est encore en évolution. Sa structure actuelle suit les recommandations du rapport de gestion de 2011 (Isenman et al 2011), et il continue d’innover, par exemple, dans le développement d’une série de communautés de pratique (CdP).
10. Il doit fonctionner dans un contexte dynamique[[5]](#footnote-5) dans lequel des changements et des avancées rapides s’opèrent dans les pays cibles, ainsi que dans la nature et l’architecture de l’aide internationale en général, et dans l’évolution des institutions et des initiatives liées à la nutrition[[6]](#footnote-6). (Le Mouvement SUN s'auto-façonne en même temps qu’il répond à ce contexte dynamique.)
11. Les TdR (voir glossaire) mettent en évidence les caractéristiques suivantes des évaluations globales (CE) qui les différencient des évaluations portant sur les interventions, les projets ou les programmes :
12. Le champ d’application des évaluations globales est beaucoup plus large car elles évaluent une organisation dans son ensemble.
13. Les évaluations globales nécessitent une ouverture beaucoup plus grande et l’inclusion des points de vue des parties prenantes qui font d’autres types d’évaluation.
14. Il faut une large consultation, l’examen d’un large éventail de questions et s’inspirer d’une variété de méthodes d’évaluation, ce qui signifie qu’elles ont besoin de plus de ressources et prennent plus de temps que les évaluations plus ciblées.
15. Beaucoup plus que d’autres formes d’évaluation, les évaluations globales impliquent à la fois d’adopter un regard rétrospectif (ce que les évaluateurs appellent souvent « évaluation sommative ») et un regard prospectif (ou « évaluation formative ») et de faire une synthèse des deux et faire des recommandations pour les actions futures.
16. En pratique, le délai d’exécution de l’évaluation globale indépendante du Mouvement SUN est très court. Dans la section 7, nous présentons comment nous essayerons autant que possible d’être aussi exhaustifs et de consulter tous les acteurs dans le temps imparti. Nous décrivons ensuite, l’approche de la théorie du changement qui constitue le fondement méthodologique de la présente évaluation.
    1. Théorie du changement du Mouvement SUN
17. L’équipe d’évaluation a utilisé les éléments de la théorie du changement que l’on retrouve dans la stratégie SUN 2012-2015, la feuille de route révisée du SUN et le Cadre de suivi et évaluation du SUN. Elle s’est aussi appuyée sur une revue de la littérature et sur des entrevues avec les initiateurs du Mouvement SUN, pour développer une théorie du changement de haut niveau afin de guider l’évaluation.
18. Cette théorie du changement est destinée :

* à être utilisée comme un guide de haut niveau pour refléter (et puis vérifier) notre compréhension du raisonnement sur lequel se fonde le Mouvement SUN, et
* à être utilisée comme un outil d’évaluation pour identifier et enquêter sur les liens clés dans la logique que la théorie du changement décrit, tant en terme de liens internes de causalité/de contribution qu’elle propose qu’en termes d’hypothèses clés qu’elle énonce.

1. Le Graphique 4 ci-dessous résume la théorie globale du changement. Le raisonnement complet qui sous-tend cette théorie est présenté à l’Annexe E où figurent également des diagrammes détaillés illustrant les hypothèses, les liens partant du niveau mondial au niveau des pays, et des intrants aux résultats. La table des matières est à la base de la grille d’évaluation mentionnée à la section 5.2 ci-dessous.
2. Compte tenu de la nature du Mouvement SUN en tant qu’un collectif de réseaux interdépendants, il est possible de reconnaître de nombreuses sous-théories du changement qui sous-tendent celui-ci. L’Annexe E identifie certaines d’entre elles, et elles se retrouvent dans certaines des hypothèses qui éclairent la table des matières détaillée. Dans la mesure du possible, l’évaluation permettra d’identifier les sous-théories et de vérifier leur cohérence au regard de la principale table des matières.
3. Théorie globale du changement de l’ICE : Graphique de base



## Critères et questions d’évaluation

* 1. Critères d’évaluation

1. Même les critères d’évaluation habituels sont définis différemment par différents utilisateurs (l’efficacité et l’impact sont deux exemples fréquents). Par conséquent, nous fournissons à l’Annexe F un glossaire pour assurer la cohérence de la terminologie utilisée par l’équipe d’évaluation. Le glossaire :

* définit les critères-types du Comité d’assistance au développement de l’Organisation de coopération et de développement économiques (CAD OCDE) (pertinence, efficacité, efficience, durabilité et impact) ;
* fournit une note sur la définition de l’efficacité et de la relation systématique entre l’efficience et l’efficacité (sur la base de Renard & Lister 2013) ;
* explique la notion de pertinence en ligne avec l’IEG 2011 ;
* inclut des critères de cohérence (interne et externe) ;
* relève la terminologie relative à la cartographie des résultats et l’évaluation de l’influence ; et
* fournit des indications sur les critères d’efficacité de l’aide (en notant la distinction entre l’efficacité de l’aide et l’efficacité du développement).
  1. Questionnaire et grille d’évaluation

1. Les questions à aborder par l’évaluation globale indépendante sont posées dans les TdR, qui comprennent une annexe détaillant les principales questions et les questions sous-jacentes qui sont hiérarchisées lors des consultations en vue de l’évaluation. Le défi pour les évaluateurs consiste à structurer leur enquête afin de suivre un ordre clair, des résultats aux conclusions et aux recommandations, en tenant compte de la disponibilité des éléments de preuve pertinents.
2. Pour ce faire, l’équipe d’évaluation a préparé la grille d’évaluation qui figure à l’Annexe G. Elle est basée sur la théorie du changement décrite à la section 4.2 ci-dessus et à l’Annexe E ; elle se sert des critères d’évaluation énoncés à l’Annexe F, et s’appuie sur les questions spécifiques posées dans les TdR.[[7]](#footnote-7) . Le Tableau 2 ci-dessous résume la séquence des questions principales et des questions sous-jacentes de l’évaluation.
3. La grille d’évaluation porte à la fois sur les questions relatives au contexte mondial et aux questions spécifiques à chaque pays et servira également de guide pour les études de cas de pays.
4. Principales questions de l’évaluation

|  |
| --- |
| 1. **Le Mouvement SUN a-t-il abordé les questions adéquates ?** |
| * 1. Dans quelle mesure les objectifs du Mouvement SUN sont-ils compatibles avec les besoins, les priorités et les stratégies des pays bénéficiaires ?   2. Le Mouvement SUN a-t-il comblé une lacune dans l’architecture internationale et nationale concernant la question de la nutrition ?   3. Les stratégies SUN contribuent-elles à mettre davantage l’accent sur les problèmes de genre et d’égalité des sexes dans le domaine de la nutrition ?   4. L’approche du Mouvement SUN a-t-elle trouvé le juste équilibre entre les interventions aux niveaux mondial et national ? |
| 1. **Le Mouvement SUN a-t-il suivi une stratégie claire, cohérente et communément comprise ?** |
| 1. Les objectifs, les priorités et les stratégies du Mouvement SUN sont-ils clairement définis aux différents niveaux du Mouvement ? 2. Les principaux intrants, les activités et les extrants du Mouvement SUN reflètent-ils adéquatement ses objectifs, ses priorités et ses stratégies ? 3. Comment le Mouvement SUN cherche-t-il à intégrer la sensibilisation à la notion de genre dans l’ensemble de ses activités, à la fois en ce qui concerne les interventions spécifiques à la nutrition et les interventions qui y contribuent ? |
| 1. **Quels sont les résultats des initiatives du Mouvement SUN ?** |
| 1. Dans quelle mesure le Mouvement SUN a-t-il contribué à changer les attitudes et les procédures, créant ainsi un environnement propice au renforcement de la nutrition ? 2. Dans quelle mesure le Mouvement SUN est-il à l’origine des changements de politique et de l’engagement de ressources ? 3. Ces changements se traduisent-ils par le renforcement de la nutrition ? 4. Y a-t-il des liens plausibles entre les résultats auxquels le Mouvement SUN a contribué et les impacts à moyen et à long terme pour les bénéficiaires visés ? |
| 1. **Comment expliquer ces résultats (ou l’absence de résultats)** |
| *Gouvernance et gestion*   1. Quel est le degré d’efficacité de la gouvernance et des modalités de gestion de Mouvement SUN ? |
| *Efficience*   1. En ce qui concerne ses propres activités, le Mouvement SUN a-t-il utilisé ses ressources de manière efficiente ? 2. Les coûts de transaction du Mouvement SUN ont-ils été raisonnables ? 3. Le plaidoyer du Mouvement SUN pour les solutions de nutrition a-t-il suffisamment pris en compte les questions d’efficience ? (par exemple, dans l’équilibre entre les options d’interventions spécifiques à la nutrition et les options d’interventions contribuant à la nutrition) 4. Le Mouvement SUN a-t-il atteint le juste équilibre : entre les interventions à l’échelle mondiale et l’attention aux pays ? Entre être inclusif (nombre de pays impliqués) et être efficace en fournissant un soutien solide aux pays ? |
| *Cohésion*   1. Les interventions des différentes composantes du Mouvement SUN se sont-elles mutuellement renforcées (pour donner un résultat supérieur à la somme de leurs résultats) ? 2. À quel point les interventions du Mouvement SUN ont-elles réussi à compléter d’autres initiatives aux niveaux mondial et national ? |
| *Contexte*   1. Quels sont les facteurs contextuels (prévus ou imprévus) qui ont affecté positivement ou négativement la réalisation des objectifs du Mouvement SUN ? |
| *Suivi, apprentissage et adaptation*   1. À quel point le Mouvement SUN a-t-il réussi à tirer des enseignements de son expérience et à s’adapter en conséquence ? |
| 1. **Le Mouvement SUN est-il viable ?** |
| 1. Les résultats qui émergent des interventions du Mouvement SUN sont-ils à même d’être durables ? 2. À quel point le Mouvement SUN réussit-il à contribuer au développement des systèmes (aidant à élaborer les politiques nationales et l’architecture institutionnelle appropriées pour obtenir des résultats nutritionnels durables à moyen et à long termes) ? 3. Le Mouvement SUN en soi est-il viable ? |
| 1. **Comment le Mouvement SUN devrait-il évoluer à court, à moyen et à long termes ?** |
| *Les questions sous-jacentes de cette question d’enquête (EQ) sont toutes structurantes. Les questions précises seront affinées à la lumière de nouvelles preuves à mesure que se déroule l’évaluation. L’évaluation globale indépendante de SUN s'appuiera sur ses conclusions sommatives (ci-dessus) afin de présenter d’autres options, et permettra de relier ses recommandations aux principes de l’efficacité de l’aide et du développement, en se référant également à l’expérience des partenariats comparables.* |
| 1. Le Mouvement SUN est-il à même de conserver sa pertinence ? Si oui, quels aspects/éléments peuvent demeurer pertinents et pour combien de temps ? 2. Quelles sont les choix stratégiques pertinents pour le Mouvement SUN dans le court, le moyen et le long terme ? 3. Quelles sont les implications correspondantes pour la gouvernance et les modalités de gestion du Mouvement SUN ? |

## Outils d’évaluation

1. Notre théorie du changement et la grille d’évaluation fournissent un cadre systématique pour la collecte et l’analyse des données. La présente section commence par une note sur les sources d’information. Elle examine ensuite les autres principaux outils de collecte de données (entrevues, études de cas de pays et un projet d’enquête), et est suivie d’une note sur l’assurance-qualité.
   1. Sources d’informations/de données
2. Étant donné le temps et les ressources limitées pour cette évaluation, les TdR soulignent à juste titre la nécessité d’optimiser l’utilisation des données existantes et de tirer parti autant que possible des informations disponibles. Aucune collecte de données quantitatives primaire au-delà des données de perceptions réunies par l’enquête (voir section 6.6 ci-dessous), n’est d’ailleurs envisagée. Au contraire, l’évaluation fera pleinement usage de la grande quantité d’informations disponibles sur la nutrition et le Mouvement SUN.
3. Pendant la phase initiale, les données de base concernant les pays SUN ont été assemblées, principalement dans le but d’aider à la sélection des études de cas de pays (voir l’Annexe L). En outre, une cartographie des données a été entreprise pour aider les membres de l’équipe à identifier quelles informations sont facilement accessibles, à partir de quelles sources et de quelles années et où trouver lesdites informations dans la bibliothèque de l’évaluation (voir l’Annexe I). À l’avenir, il est prévu que l’évaluation s’appuie essentiellement sur les sources de données résumées ci-dessous aux fins de l’analyse complète et dans la perspective de la préparation des dossiers de pays.
4. Pour les informations directement liées à la performance du Mouvement SUN, la principale source de données au niveau des pays soit les fiches-pays, qui sont disponibles de l’année 2010 jusqu’en 2013. Celles-ci fournissent des données sur les progrès accomplis au regard des quatre processus SUN (et depuis 2013, leurs sous-marqueurs connexes — voir SMS 2013a), ainsi que l’état général de préparation des pays. Le SMS compile utilement celles-ci dans un recueil annuel, qui est utilisé comme un élément clé des rapports d’avancement du Mouvement SUN. Pour la plupart, ces documents suivent un ensemble cohérent d’indicateurs chaque année, permettant ainsi une analyse longitudinale. Si ce n’est pas le cas, le SMS peut être en mesure de combler les lacunes de données prioritaires. Certaines analyses, y compris l’auto-évaluation par les réseaux de pays au regard des sous-marqueurs dans les quatre processus SUN, n’ont été introduites que récemment, et les années 2013/2014 serviront de point référence.
5. La documentation de niveau national devrait être complétée par des rapports du Mouvement SUN de niveau mondial. Les rapports annuels d’avancement, qui sont actuellement disponibles de 2011 à 2013, seront particulièrement utiles pour l’évaluation. Le rapport 2014 doit être présenté au Groupe principal en septembre 2014. L’équipe se servira également du rapport de référence du Cadre de suivi et d’évaluation du Mouvement SUN 2012, qui fournit des informations de base (pour 2012) en termes d’impact (c’est-à-dire des indicateurs de nutrition), de résultats (caractéristiques comportementales des éléments constitutifs du Mouvement SUN) et d’extrants (services fournis par les structures de gouvernance et de gestion du Mouvement SUN) – voir SMS 2012. Le rapport annuel2014 du Mouvement SUN devrait constituer la première mise à jour exhaustive de cette base de référence.
6. En ce qui concerne les données sur l’état et les tendances de la nutrition au niveau des pays, la présente évaluation n’est pas conçue pour mesurer le degré auquel les interventions du Mouvement SUN ont permis d’améliorer la nutrition. Au vu du cycle de vie du Mouvement, il est trop tôt pour porter un tel jugement et être crédible. Toutefois, l’évaluation cherchera à déterminer si le Mouvement SUN a été en mesure de faire avancer les pays vers les trajectoires plausibles d’amélioration (question 3.4 du Tableau 2 ci-dessus). Pour déterminer cela, les données concernant les résultats au plan de la nutrition, de la couverture des interventions, des déterminants, des politiques et du cadre législatif, ainsi que de la disponibilité des ressources (nationaux et étrangers) pour la nutrition, seront cruciales. Encore une fois, l’équipe d’évaluation cherchera à optimiser les données des études disponibles, lesquelles couvrent « les interventions à succès » en matière de nutrition (par exemple, la série The Lancet), la gouvernance de la nutrition (notamment l’Indice d’engagement pour la lutte contre la faim et la malnutrition), le chiffrage des plans de nutrition (comme il ressort des travaux du réseau MQSUN), et les profils de la nutrition par pays (tels que ceux de la Banque mondiale, l’UNICEF et d’autres partenaires). Fortuitement, notre capacité à rassembler et à analyser ces données de manière systématique et exhaustive est grandement facilitée par la publication prochaine du premier rapport mondial sur la nutrition, qui devrait être lancé à la deuxième Conférence internationale sur la nutrition en novembre 2014. Le rapport rassemblera des données complètes sur la nutrition sur plus de 70 indicateurs provenant de sources multiples, comblant les lacunes et établissant environ 190 profils de pays. L’auteur principal a accepté de mettre à la disposition de l’équipe d’évaluation, la description des profils ainsi qu’une liste d’indicateurs, et de nous communiquer le projet de rapport dès qu’il sera disponible.
   1. Entrevues
7. Les entrevues constitueront la principale forme de collecte de données primaires. Nous nous appuierons sur l’expérience de Mokoro pour les utiliser de manière à optimiser leur capacité d’analyse et les possibilités de triangulation. Les notes d’entrevue seront systématiquement rédigées, consolidées et partagées entre les membres de l’équipe sur le site internet de l’équipe interne (voir l’Annexe J). Si les répondants le permettent, les entrevues seront enregistrées de manière conserver leur intégrité et permettre la transcription complète de celles qui revêtent une importance particulière. Pour respecter la confidentialité du répondant, les notes d’entrevue et tout enregistrement ne seront accessibles qu’aux membres de l’équipe. Le fichier consolidé de notes d’entrevue facilitera les recherches sur la base des mots clés, des noms de pays, etc.
8. Les répondants seront identifiés à partir de l’analyse des parties prenantes (Annexe D). La plupart des entrevues se feront par téléphone ou par téléconférence. Lorsque la qualité des réponses ne peut être compromise, nous mènerons des entrevues de groupe, tout en reconnaissant que les entrevues font partie d’un processus de consultation, et ne constitue pas seulement un moyen d’extraire des preuves. Lorsque l’occasion se présentera, nous nous constituerons en observateurs des réunions et des événements du Mouvement SUN.
9. Pour chaque catégorie principale de répondants, nous élaborerons des lignes directrices d’entrevues semi-structurées pour des raisons de cohérence, et veillerons à ce que les entrevues se concentrent sur des domaines qui peuvent apporter une valeur-ajoutée. Nous procéderons à une analyse documentaire pertinente avant les entrevues, et utiliserons la grille d’évaluation (en particulier les questions clés du Tableau 2 ci-dessus) pour constituer nos listes de contrôle d’entrevue.
10. En abordant les parties prenantes lors de l’évaluation et dans toutes les interactions, l’équipe d’évaluation se conformera aux normes du Groupe d’évaluation des Nations Unies (UNEG). L’équipe d’évaluation fera preuve de sensibilité à la fois dans la planification et la conduite des entrevues.
    1. Études de cas de pays

Approche des études de cas

1. Nous notons l’importance centrale des études de cas de pays (CCS) :

L’évaluation portera essentiellement sur les pays du Mouvement SUN et la valeur ajoutée du Mouvement SUN au-delà de ce que les pays peuvent réaliser d'eux-mêmes. (TdR ¶19)

1. L’utilité des études de cas de pays dépendra de leur capacité à explorer « les interventions à succès » (Woolcock 2013). Une approche basée sur la théorie est la clé d’une extrapolation judicieuse des résultats de l’étude de cas, et la grille d’évaluation (Annexe G) a été conçue pour servir de base d’analyse du fonctionnement du Mouvement SUN à l’échelle des pays ainsi qu’à l’échelle mondiale. Les études de cas exploreront comment le soutien du Mouvement SUN est adapté aux contraintes et aux priorités nutritionnelles spécifiques de chaque pays, et l’influence des différents contextes sur la performance du Mouvement SUN.
2. Les études de cas se dérouleront en septembre et octobre pour laisser le temps pour une préparation adéquate et pour s’assurer que les enquêtes au niveau des pays s’appuient sur l’examen et l’analyse des documents qui auront déjà eu lieu. Les lignes directrices pour les études de cas se trouvent à l’Annexe L.

* Pour chaque pays étudié, un dossier sera préparé en perspective à la mission. Le dossier s’appuiera sur les données standards du Mouvement SUN et sur d’autres données disponibles (cf. Annexe I). Il sera également constitué de rapports, de plans et de documents de politique spécifiques aux pays. Le dossier comprendra une cartographie des parties prenantes.
* Avant la visite qui durera une semaine le chef de l’étude de cas de pays (CCS) préparera une brève note recensant les questions clés à explorer et les parties prenantes à contacter. Le programme sera élaboré en étroite collaboration avec le point focal. En outre, des efforts seront déployés pour faire circuler à l’avance, l’information sur les missions dans les pays concernés, en particulier au sein des réseaux concernés, afin de faciliter une large participation.
* Chaque mission commencera par une séance d’information, et une séance de rétroaction sur les principales conclusions émergentes sera organisée sur place, à l’issue de chaque visite dans le pays.
* Un bref aide-mémoire (5-10 pages) sera produit après le retour de chaque mission pour capturer les principales conclusions. Un format standard sera élaboré pour cet aide-mémoire, sur la base des questions d’enquête (EQs), pour faciliter la comparaison des résultats. Les entrevues réalisées dans le pays seront ajoutées au recueil d’entrevues de l’évaluation.
* Une liste de contrôle standard, basée sur la grille d’évaluation, sera élaborée pour guider les entrevues, et nous élaborerons une grille d’évaluation pour servir de base à l’enregistrement des résultats des pays dans un format uniforme facilitant les comparaisons entre pays selon le thème exploré.

Sélection des pays de l’étude de cas

1. La justification du choix des pays et l’ensemble des pays de l’étude de cas proposés sont exposés en détail à l’Annexe K, qui montre également le calendrier proposé et la répartition des membres de l’équipe à étude de cas de pays (CCSs). La confirmation de la sélection et le calendrier dépendent de toute évidence, de la liaison avec les pays concernés, qui doit avoir lieu le plus tôt possible.
2. Le séquençage proposé permettra d’ajuster les études ultérieures, si nécessaire, pour tenir compte des expériences antérieures.
   1. L’enquête
3. Une enquête de synthèse et de vérification sera effectuée au début de novembre pour mettre à l’épreuve, la pertinence à plus grande échelle et l’exhaustivité des résultats préliminaires à partir des études de cas de pays et d’autres analyses. Elle permettra à l’équipe d’atteindre un plus large éventail de parties prenantes qu’il est possible d’interroger directement. S’inspirant et apprenant de la méthode d’enquête adoptée dans le Rapport d’intendance du Mouvement SUN (Isenman et al 2011), les participants seront invités à valider (ou non) quelques conclusions et de les juger par rapport à l’importance qu’ils leur attachent. Ils auront également l’occasion d’aller plus en profondeur sur les raisons de leur accord ou désaccord. Une enquête à ce stade de l’évaluation a l’avantage supplémentaire de fournir une indication de la façon dont les parties prenantes vont recevoir les conclusions et les recommandations préliminaires, permettant à l’équipe d’évaluation de « tester en pratique » leur faisabilité et leur acceptabilité politique.
4. Les questions d’enquête seront tirées des résultats émergents et en tant que telles ne pourront pas encore être connues, mais nous accorderons une stricte priorité au nombre de questions soulevées, de façon à les limiter et à respecter les exigences relatives au délai d’exécution. Elle sera, pour une grande part, constituée de questions à choix multiples, le cas échéant, accompagnées d’un espace prévu pour les commentaires afin que les répondants souhaitant fournir des explications qualitatives puissent le faire. À titre d’objectif indicatif, l’enquête de base (en dehors des zones de texte de commentaires) ne devrait pas prendre plus de 30 minutes (idéalement moins), ce qui implique un maximum de 25 questions. L’enquête sera disponible en anglais, en français et en espagnol, et sera anonyme pour encourager une évaluation franche.
5. Deux plateformes d’enquête ont été jugées adéquates, SurveyMonkey et Adobe FormsCentral, chacune ayant des avantages et des inconvénients. L’équipe d’évaluation testera simultanément le fonctionnement des deux systèmes une fois que les questions auront été élaborées, avant de prendre une décision finale.
6. Étant donné que le but de l’enquête de vérification est d’aider à s’assurer que la voix d’un plus grand nombre de parties prenantes est entendue, l’échantillon comprendra tous les principaux groupes identifiés dans l’analyse des parties prenantes qui figure à l’Annexe D (à l’exception des bénéficiaires finaux). Il s’agit des représentants du gouvernement (notamment tous les points focaux SUN de gouvernement actuels, et les points focaux précédents lorsque cela est possible), des membres des organes de gouvernance du Mouvement SUN, des donateurs, de la société civile et du secteur privé. Il comprendra tant les pays SUN et que les principaux pays qui ne sont pas membres du Mouvement -SUN (tels que l’Inde et le Brésil), et les sceptiques connus de SUN aussi bien que ceux qui sont étroitement impliqués dans le Mouvement. Dans l’analyse, nous ferons attention aux biais de sélection, et nous ventilerons les résultats selon les groupes de parties prenantes et pour ceux qui travaillent au niveau des pays, par région et par niveau de revenu.
7. Une discussion plus approfondie de l’approche et des méthodes adoptées pour l’enquête se trouve à l’Annexe M.
   1. Assurance qualité
8. Deux niveaux d’assurance qualité sont intégrés à l’évaluation.
9. Mokoro dispose d’un système bien établi de soutien de qualité (QS), qui comprend un examen préalable des livrables. Le personnel chargé du soutien à la qualité pour la présente évaluation et leurs rôles sont présentés à l’Annexe O.
10. Les livrables seront examinés par un comité de trois conseillers d’assurance qualité (CAQ) indépendants qui sont eux-mêmes évaluateurs chevronnés. Cette disposition vise à garantir l’indépendance de l’évaluation. Les CAQ, avec le directeur de l’évaluation, examineront les livrables avant qu’ils ne soient soumis au Sous-groupe pour la Vision (VSG). L’équipe d’évaluation répondra aux commentaires des CAQ avant que chaque livrable ne soit soumis au VSG. Cette approche est décrite en détail dans une annexe aux termes de référence.

## Organisation et calendrier de l’évaluation

* 1. Composition de l’équipe/Rôles et responsabilités

1. L’Annexe O énumère les membres de l’équipe, leurs domaines de spécialisation et les rôles qui leur sont attribués dans l’évaluation.
   1. Calendrier

Activités à ce jour

1. Les activités de l’évaluation à ce jour sont résumées à l’Annexe N (qui comprend une liste des entrevues déjà entreprises).

Organisation de l’évaluation

1. L’organisation minutieuse des activités de l’évaluation peut avoir un effet considérable sur son exhaustivité et son efficacité. Par exemple :
2. Nous utilisons notre équipe d’appui à la recherche au début de la collecte de données et de la revue de la littérature, pour mettre au point une bibliothèque électronique et créer des dossiers thématiques et par pays pour l’équipe d’évaluation, et nous identifions les parties prenantes et posons les jalons de la stratégie d’échantillonnage pour les entrevues.
3. Les contraintes budgétaires obligent l’évaluation à faire un usage optimal des moyens de communications électroniques (notamment des téléconférences)[[8]](#footnote-8), mais nous avons donné la priorité à un atelier interne avec l’équipe ce qui a permis de travailler ensemble sur les principaux éléments du présent rapport initial, y compris la table des matières, la grille d’évaluation et la sélection des études de cas de pays, et de défini un modèle de collaboration pour le reste de l’exercice. Le directeur de l’évaluation a également participé à l’atelier.
4. En outre, nous suivons une séquence bien ordonnée dans nos entrevues : ainsi la première des priorités était d’interroger le personnel du SMS et les membres du VSG, afin d’approfondir notre compréhension des exigences de l’évaluation globale indépendante et de nous assurer que nous tirons pleinement parti des données et des documents déjà disponibles. La plupart d’entrevues ont été reportées en attente du rapport initial afin que nous puissions structurer nos enquêtes conformément à la grille d’évaluation élaborée.
5. Nous pensons également qu’il est important de réaliser l’analyse globale (qui comprend l’accès aux rapports des pays et aux données qui ne nécessitent pas de visites de pays) aussi loin que possible avant les visites dans les pays. Le rapport d’étape se prête à cette approche, et nous allons procéder à des études de cas de pays (CCS) seulement après que le rapport d’étape ait permis d’affiner les hypothèses que l’étude de cas de pays doit tester.
6. Par la suite, notre enquête de vérification proposée (voir les outils d’évaluation ci-dessous) nous permettra de tester des hypothèses affinées qui s’appuient sur les conclusions des études de cas de pays, et de les intégrer dans le rapport final.

Calendrier de l’évaluation

1. Pour le reste de l’évaluation, le calendrier détaillé se trouve à l’Annexe P. Il reflète les principes d’organisation décrits ci-dessus.
   1. Livrables et publication des résultats

Livrables

1. Les deux principaux livrables, après le présent rapport initial, sont un rapport d’étape (IPR) et un rapport final.
2. Le rapport d’étape est décrit dans les TdR comme suit :

Un **rapport d’étape** doit être soumis au VSG au début du mois de septembre, afin qu’il puisse informer le Groupe principal de l’état de l’évaluation et de toutes les questions importantes à leur réunion de la mi-septembre. Le rapport d’étape présentera les principales conclusions à date, les hypothèses et les options de recommandations générales explorées pour l’évolution du Mouvement SUN. La partie du rapport d’étape évaluant le travail du Secrétariat comprendra les documents y afférents, complétés par une note de couverture distincte à l’intention des donateurs concernés, ce qui est suffisant pour permettre au Secrétariat de satisfaire aux obligations contractuelles auprès des donateurs. Il est entendu que toute recommandation ou toute option incluse dans le rapport d’étape portant sur l’évolution future du Secrétariat peut faire l’objet d’une analyse plus approfondie et de réserves, en attendant les conclusions du Rapport final. Ainsi, le VSG fera des recommandations également au Groupe principal sur le processus de planification de l’examen de la vision dont les principales composantes seront les résultats et les recommandations de l’évaluation.

1. L’Annexe Q définit notre approche de l’évaluation provisoire du SMS et l’Annexe R est un sommaire de la table des matières du rapport d’étape.
2. Le rapport d’étape comprendra le plan proposé pour le rapport final.

Commentaires et processus de révision

1. Tous les éléments livrables (le présent rapport initial, le rapport d’étape et le rapport final) seront soumis à un processus rigoureux d’assurance qualité. Tout d’abord, les conseillers de soutien de qualité de l’équipe d’évaluation fourniront une rétroaction et des commentaires sur les premières versions, lesquels seront intégrés dans les versions préliminaires soumis au directeur de l’évaluation et au panel des CAQ. Les commentaires des CAQ seront consolidés et retournés à l’équipe d’évaluation, qui leur répondra de manière systématique avant de soumettre un rapport révisé au VSG. À la réception des commentaires du VSG, l’équipe d’évaluation répondra de nouveau systématiquement à tous les points et suggestions faites avant de soumettre à nouveau les versions finales. Le panel des CAQ examinera le rapport final avant sa publication, et publiera une déclaration sur l’indépendance et la qualité de l’évaluation, ainsi que du rapport final.

Publication et consultation

1. Le directeur de l’évaluation, le VSG et le SMS seront responsables de la publication des rapports de l’évaluation. Les livrables seront directement à la base de l’exercice de visualisation du Mouvement SUN. Le Mouvement SUN a une forte éthique de transparence et le rapport d’étape et le rapport final seront publiés sur son site Web (un volet important de la stratégie de consultation lors de l’évaluation). Nous soutiendrons et faciliterons la publication en respectant les exigences de concision, d’accessibilité et de préparation à la publication des documents finaux des TdR, et en fournissant des traductions du rapport final en français et en espagnol.
2. Dans le cadre de la stratégie de consultation/de communication de l’évaluation, l’équipe d’évaluation participera à la rencontre mondiale en novembre. Nous prendrons attache avec les organisateurs de pour discuter de la façon de tirer le meilleur parti de cette opportunité d’échanger sur les questions et les options qui découlent de l’évaluation.
3. En outre, afin de diffuser les enseignements tirés sur le plan professionnel d’une importante évaluation globale, nous préparerons une brève note d’information sur l’approche et les méthodes employées de l’après l’achèvement du rapport final.

## Résultats préliminaires et limites de l’évaluation

* 1. Résultats préliminaires

1. Nos résultats préliminaires sont, pour la plupart, inscrits dans l’analyse de la théorie du changement que nous avons présentée. Un message clair dès le début des entrevues était de renforcer l’importance de l’aspect prospectif de l’évaluation globale indépendante, et son rôle qui consiste à aider à tracer la voie à suivre pour le Mouvement SUN. Le rapport d’étape donnera l’occasion d’aller plus loin et de commencer à esquisser des alternatives concernant l’avenir du Mouvement SUN (voir Annexe R).
   1. Limites
2. Les défis génériques pour ce type d’évaluation ont été décrits dans la section 4.1 ci-dessus. Une contrainte particulière dans ce cas est relative au respect des délais auquel nous nous sommes engagés. Il est donc essentiel de tirer parti, autant que possible, des travaux existants et parallèles, et d’être réalistes quant à la profondeur avec laquelle nous pouvons répondre à toutes les questions posées dans les TdR. L’Annexe H) relève trois limitations particulières :
3. Les TdR posent la question de savoir si la réduction de la suralimentation doit être ajoutée aux objectifs actuels du Mouvement SUN. Nous noterons cela comme une option stratégique pour l’avenir, et nous examinerons si le surpoids est abordé dans les politiques et stratégies des pays faisant l’objet des études de cas et comment. Mais, un examen complet et approfondi de ce sujet dépasse la portée de la présente évaluation.
4. Les TdR posent également la question de savoir à quel point la couverture des programmes de nutrition s’élargit au niveau des pays. Notre réponse sera fonction de la disponibilité des données secondaires prêtes à l’utilisation, lesquelles sont, au mieux, éparses. Nous nous attendons à ce que le Rapport mondial sur la nutrition réunisse les meilleures données mondiales disponibles. Nous concentrerons nos efforts sur les pays concernés par les études de cas, et nous reconnaissons que nous pouvons avoir à nous rabattre sur des jugements de valeur ou des impressions.
5. Enfin, nous examinerons globalement la performance du fonds d’affectation spéciale multi-partenaire (MPTF). Toutefois, une évaluation globale du MPTF est hors de la portée de la présente évaluation.
6. Cependant, le risque le plus grave se pose au niveau du processus de consultation qui est au cœur de ce type d’évaluation. Nous solliciterons de nombreuses entrevues au cours de la saison européenne de vacances, et les visites de pays seront forcément courtes. Les parties prenantes auront peu de temps pour faire des commentaires sur notre rapport d’étape, et notre rapport final sera soumis pendant une autre période de vacances. Nous sommes impatients de discuter avec le VSG de la meilleure façon d’atténuer ces contraintes, et de veiller à ce que notre rapport soit largement accepté par les parties prenantes comme une base valable et utile pour l’exercice de visualisation.

1. La structure du rapport est une adaptation des normes du CGIAR pour l’évaluation externe indépendante (CGIAR 2013). [↑](#footnote-ref-1)
2. Deux options étaient proposées : l’établissement d’un groupe principal multi-acteurs (pour fournir un leadership global au Mouvement SUN, définir sa stratégie et une structure de redevabilité pour soutenir sa mise en œuvre, ainsi que le plaidoyer proactif et la mobilisation des ressources), ou la fusion du Mouvement SUN avec le Comité permanent des Nations Unies sur la nutrition (SCN). La première option a été adoptée. [↑](#footnote-ref-2)
3. Voir la section 5 pour poursuivre la discussion sur les questions d’évaluation. [↑](#footnote-ref-3)
4. » Le Mouvement SUN, n’est cependant, pas une nouvelle institution ou mécanisme de financement. Il s’agit d’un partenariat multipartite très étendu dont le but est de soutenir les plans nationaux de renforcement de la nutrition. C’est un Mouvement volontaire sans charte ou statut juridique légal. Il ne fournit pas directement les ressources financières ou techniques, mais cherche à catalyser leur disponibilité en réponse aux besoins des pays. Le Mouvement SUN est ouvert à tous les pays dont les gouvernements s’engagent à renforcer la nutrition et à toutes les parties prenantes engagées à fournir un soutien. » (TOR¶4) [↑](#footnote-ref-4)
5. " L’évaluation globale indépendante devra prendre en compte les changements rapides qui se produisent dans le paysage du développement international et les nouvelles réalités et les défis en matière de nutrition. » (TdR ¶11) [↑](#footnote-ref-5)
6. Une autre question fondamentale est la place qu’occupe le Mouvement SUN et son avantage comparatif par rapport aux changements dans d’autres institutions et initiatives en matière de nutrition, notamment : i) les six objectifs mondiaux en matière de nutrition décidés lors de l’Assemblée mondiale de la santé en 2012 ; ii) les engagements dans le cadre du Pacte de la nutrition pour la croissance ; iii) les mécanismes proposés pour le financement catalytique de la nutrition ; iv) les systèmes d’information pour la nutrition dans les pays ; v) les travaux en cours pour suivre les investissements en matière de nutrition ; vi) les plans pour un rapport mondial sur l’état de la nutrition dans le monde ; et vii) les mutations en cours au sein du Comité permanent des Nations Unies sur la nutrition et dans l’Initiative REACH (TdR¶12). [↑](#footnote-ref-6)
7. L’Annexe H intègre les questions des TdR à la grille d’évaluation. [↑](#footnote-ref-7)
8. Les membres de l’équipe de base se trouvent dans une demi-douzaine de pays répartis sur trois continents. [↑](#footnote-ref-8)