

**Efficacité de
l'assistance technique :**
comment l'assistance fournie
aux pays SUN par MQSUN+
(2017–2020) a-t-elle contribué
aux efforts visant développer la
nutrition à grande échelle ?

Madagascar



Effacité de l'assistance technique : comment l'assistance fournie aux pays SUN par MQSUN+ (2017–2020) a-t-elle contribué aux efforts visant développer la nutrition à grande échelle ?

Madagascar

Principales constatations

- La participation des parties prenantes infranationales à la conception de l'assistance technique (AT) est essentielle pour garantir la prise en compte de leurs besoins en matière d'AT et améliorer leur maîtrise du processus.
- La mise à disposition d'un expert dédié à l'égalité de genre et l'inclusion sociale (GESI) et à la nutrition contribuerait à garantir une meilleure prise en compte de ces questions dans les plans nationaux.
- Un plan de validation et de distribution chiffré et financé pour tous les outputs pertinents de l'AT aiderait à la distribution et à l'utilisation des outputs de l'AT, en particulier au niveau infranational.
- La prolongation de l'assistance technique est à envisager pour soutenir les parties prenantes des pays dans la distribution des outputs de cette assistance technique et la mise en place de systèmes en permettant une utilisation efficace.

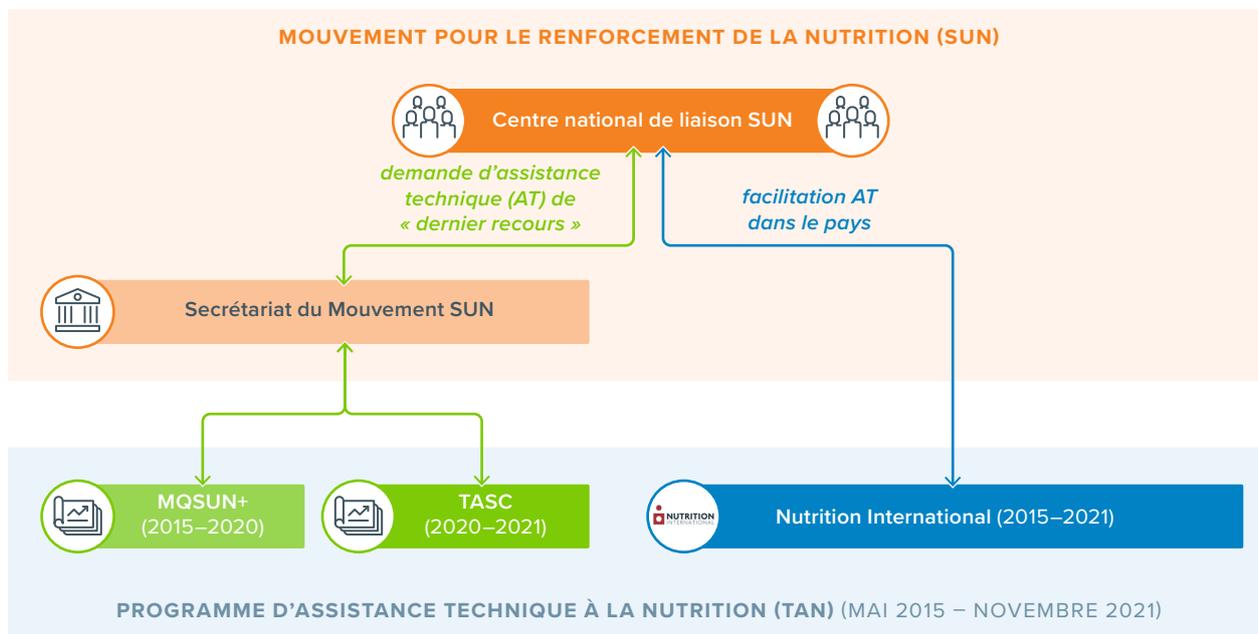
1. Introduction

1.1. Programme d'assistance technique pour la nutrition

Le programme d'assistance technique pour la nutrition (TAN) est une initiative menée sur 6,5 ans (mai 2015-novembre 2021) et financée par le bureau des Affaires étrangères, du Commonwealth et du Développement (FCDO) dont le budget s'élève à 35,8 millions de livres sterling et qui apporte un soutien au mouvement Scaling Up Nutrition (SUN) et au personnel du FCDO. De 2015 à 2020, le TAN a proposé le programme Maximising the Quality of Scaling Up Nutrition Plus (MQSUN+), un dispositif d'assistance technique (AT) auquel les pays SUN pouvaient accéder. MQSUN+ a été conçu pour fournir une assistance technique de dernier recours (c'est-à-dire lorsqu'aucune autre option ou compétence pour satisfaire les besoins d'assistance technique n'était disponible au niveau national). Il recevait des missions d'expertise spécifiques à un contexte donné de la part des points focaux du SUN, et ce, par l'intermédiaire du Secrétariat du Mouvement SUN (SMS). Cette structure a promu un modèle « axé sur la demande ». Ce modèle permettait la mise à disposition d'un soutien et une expertise techniques afin de pallier les carences en matière de conception et de mise en œuvre de plans nutritionnels nationaux multisectoriels et d'autres éléments clés du cycle de planification et de mise en œuvre du gouvernement. Au terme du MQSUN+ en 2020, le projet d'assistance technique en faveur du renforcement des capacités (TASC) a été établi en tant que mécanisme d'assistance technique de suivi avec une approche similaire, dirigé par DAI avec NutritionWorks et Development Initiatives en qualité de partenaires du consortium.

En plus de MQSUN+, les pays ont pu accéder à l'assistance technique par le biais du mécanisme d'assistance technique pour la nutrition de Nutrition International (NTEAM), dans le cadre du programme TAN. Nutrition International (NI) fournit un soutien à plus long terme dans le pays, répondant aux demandes directes du point focal SUN et convenues lors de la définition des priorités avec les membres des plateformes multipartites.

Figure 1: demandes des pays à MQSUN+, TASC et NI



1.2. But/objectifs de l'étude de cas

Pour comprendre l'efficacité de la conception et de la fourniture de l'AT, TASC a entrepris une série d'études de cas de l'AT fournie par MQSUN+ à un certain nombre de pays, sélectionnés selon une série de critères prédéfinis.¹ Les études ont été entreprises en consultation avec l'organisation PATH, le responsable du consortium MQSUN+, mais sans sa participation directe. Ces études de cas seront utilisées pour déterminer les meilleures pratiques et les enseignements afin de faciliter la conception et la fourniture futures de l'assistance technique.

À l'aide des critères prédéfinis, l'équipe d'examen a sélectionné six pays d'étude de cas parmi une liste de 14 pays où MQSUN+ a fourni une AT entre 2017 et 2020. Madagascar a été choisi en raison de sa situation géographique et de la gamme de produits livrables (politique nationale de nutrition chiffrée, plan de suivi et d'évaluation [S&E] et plan de mise en œuvre).

Les études de cas visaient à évaluer l'efficacité de l'ensemble du processus d'AT, y compris la conception, la fourniture, la production d'outputs ainsi que la prise en compte et l'utilisation ultérieures, portaient sur les éléments suivants :

- Pertinence et réactivité par rapport au contexte, aux priorités et aux besoins du pays
- Capacité du pays à contribuer aux outputs de l'AT et à les intégrer
- Qualité et accessibilité des outputs
- Contribution des outputs de l'AT à : l'échelle, l'amélioration des résultats du GESI, la gouvernance, la coordination et la collaboration multisectorielles, l'amélioration de la qualité des programmes et des politiques, l'amélioration du suivi des progrès en matière de nutrition, l'efficacité de la mobilisation des ressources.

¹ Contexte stable/fragile affecté par un conflit ; fourniture d'assistance technique à long/court terme ; types de soutien fournis (plans/politiques nationaux de nutrition, stratégies de plaidoyer/communication, plans de suivi et d'évaluation, calcul des coûts, développement de feuilles de route, etc.) ; fourniture à distance ou dans le pays ; situation géographique et langue

Les principaux enseignements tirés de cette étude seront intégrés dans un rapport de synthèse et une note d'orientation à l'usage des demandeurs d'assistance technique (par exemple, les gouvernements des pays et d'autres partenaires) et des prestataires d'assistance technique (SMS, prestataires d'assistance technique nationaux et internationaux, organismes des Nations Unies [ONU], organisations non gouvernementales [ONG], organisations de la société civile [OSC], universités).

2. Contexte de l'étude de cas

2.1. Contexte et situation nutritionnelle à Madagascar

Madagascar a l'un des taux de retard de croissance chez l'enfant les plus élevés au monde. Un peu moins de la moitié des enfants (42 %) souffre de malnutrition chronique, 6,4 % des enfants de moins de cinq ans souffrent d'émaciation et plus de la moitié de la population du pays est confrontée à l'insécurité alimentaire.² De plus, 36,8 % des femmes âgées de 15 à 49 ans sont anémiques et 17,1 % des nourrissons ont un poids insuffisant à la naissance.³ En raison du changement climatique, les phénomènes météorologiques extrêmes à Madagascar se sont intensifiés. Plusieurs cyclones dévastent le pays chaque année et la sécheresse récurrente, en particulier dans le sud, accroît la vulnérabilité alimentaire.⁴ La pandémie de COVID-19 n'a fait qu'exacerber cette situation.⁵

Soulignant son engagement en faveur de la nutrition, Madagascar a rejoint le Mouvement SUN en 2012, avec une lettre d'engagement de l'Office national de nutrition (ONN).⁶ L'ONN, une organisation gouvernementale multisectorielle, est liée au Bureau du Premier Ministre et est opérationnelle à la fois au niveau national et régional via l'Office régional de nutrition (ORN).^{7,8} Madagascar compte cinq réseaux SUN, représentant la société civile, la recherche, les bailleurs/ONU, le secteur privé et le gouvernement (Président du Bureau Permanent du Conseil National de la Nutrition).⁹ En outre, le ministère de l'Eau, de l'Assainissement et de l'Hygiène, le ministère de l'Éducation, le ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche, le ministère de la Population et le ministère de la Santé publique ont désigné des points focaux pour la nutrition.¹⁰

En 2016-2017, l'ONN, avec le soutien d'un consultant de l'UNICEF, a dirigé l'élaboration du Plan d'action national pour la nutrition 2017-2021 (PNAN III) de Madagascar,¹¹ qui est la troisième itération du plan multisectoriel de nutrition du pays. Ce plan vise à guider la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des interventions dans les secteurs liés à la nutrition, conformément à la politique nationale de nutrition de 2004. Le PNAN III comprend plusieurs documents connexes, dont le principal document phare, un plan de mise en œuvre et un plan de suivi et d'évaluation. Lors de l'élaboration du PNAN III, de nombreuses parties prenantes ont souligné la nécessité de revoir la politique nationale de nutrition, qui datait de 2004.

2.2. Assistance technique MQSUN+ à Madagascar

MQSUN+ a fourni une AT à Madagascar de septembre 2017 à mai 2018, en collaborant étroitement avec l'ONN à Antananarivo, la capitale. Les outputs de l'AT comprenaient :

- La révision et la mise à jour de la politique nationale de nutrition
- Le développement d'un plan de suivi et d'évaluation pour compléter le PNAN III
- Le développement d'un plan de mise en œuvre pour le PNAN III

2 Programme Alimentaire Mondial Madagascar, Fiche pays, juillet 2021.

<https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/WFP-0000131081%20%281%29.pdf> [consulté le 05/08/2021]

3 <https://globalnutritionreport.org/resources/nutrition-profiles/africa/eastern-africa/madagascar/> [consulté le 05/10/2021]

4 <https://www.actionagainsthunger.org/countries/africa/madagascar> [consulté le 05/08/2021]

5 <https://globalnutritionreport.org/resources/nutrition-profiles/africa/eastern-africa/madagascar/> [consulté le 05/10/2021]

6 Office national de nutrition

7 Office régional de nutrition

8 <https://scalingupnutrition.org/sun-countries/madagascar/> [consulté le 21/07/2021]

9 Président du Bureau Permanent du Conseil National de Nutrition

10 Ministère de l'Eau de l'Assainissement et de l'Hygiène, Ministère de l'Éducation Nationale, Ministère de l'Agriculture de l'Élevage et du Pêche, Ministère de la Population et Ministère de la Santé Publique.

11 Plan National d'Action pour la Nutrition 2017–2021

L'AT a été soutenue par trois consultants : deux consultants internationaux engagés par MQSUN+ et un consultant national engagé par l'UNICEF.

Cette étude de cas se concentre sur le plan de S&E, bien que de nombreuses personnes interrogées aient également fait référence au processus d'élaboration du PNAN III (qui n'a pas été soutenu par MQSUN+) et au plan de mise en œuvre du PNAN III.

3. Méthodes et limites

Afin d'initier la collecte de données de l'étude de cas et de déterminer les parties prenantes à interroger, le point focal de l'équipe de liaison du SMS pour Madagascar a organisé une réunion d'introduction et une première consultation avec le coordonnateur national de l'ONN. Le coordonnateur national a contacté les points focaux des cinq réseaux SUN et les ministères clés, ainsi que les coordonnateurs régionaux de quatre ORN. En outre, la liste des participants qui ont assisté au lancement du PNAN III a été évaluée afin de sélectionner d'autres personnes susceptibles d'être interrogées.

Au total, 17 parties prenantes ont été interrogées, notamment les points focaux techniques actuels et anciens du SUN, des représentants de l'ONN aux niveaux national et régional, des membres de ministères (secteurs sensibles à la nutrition et secteurs spécifiques à la nutrition) et de la société civile, des chercheurs, des membres du secteur privé, des organismes des Nations Unies et des prestataires d'assistance technique.

Quatre parties prenantes n'ont pu être jointes ou ne se sont pas présentées aux rendez-vous fixés. Au niveau régional, l'exercice s'est limité à des entretiens avec des parties prenantes de l'ORN qui avaient été nommées par l'ONN, mais un représentant du réseau de la société civile a participé à l'étude et ce réseau représente des membres au niveau infranational.

De nombreux répondants prenant part à la conception et au processus de l'AT ont depuis pris leur retraite et le personnel nouvellement nommé n'a pas pris part au développement du plan de suivi et d'évaluation. L'AT remontant à près de quatre ans, ce choix a été fait car il aurait été possible que des erreurs de mémoire se produisent.

4. Résultats

4.1. Conception de l'AT

4.1.1. Demande et priorités pour l'assistance technique

L'élaboration du PNAN III et des documents connexes a été amorcée après la fin du PNAN II en 2015. Le gouvernement a commandé une évaluation du PNAN II qui a mis en évidence des lacunes dans la mise en œuvre, et a donc recommandé l'élaboration d'un plan de mise en œuvre pour accompagner le PNAN III et un plan de suivi et d'évaluation davantage axé sur le système pour un meilleur suivi.

Dans le cadre de l'évaluation annuelle conjointe, quatre besoins prioritaires en matière d'AT ont été établis dans le rapport d'étape annuel 2016 du Mouvement SUN de Madagascar : soutenir l'élaboration du PNAN III, son plan de mise en œuvre et son plan de suivi et d'évaluation, ainsi que soutenir l'élaboration d'un protocole d'étude pour une enquête nationale sur les micronutriments.

L'UNICEF a appuyé l'élaboration du PNAN III en 2016-2017. Toutefois, au cours de ce processus, de nombreuses parties prenantes ont mentionné que la politique nationale de nutrition, qui datait de 2004, devait également être mise à jour de toute urgence.

L'UNICEF et le PAM ayant décidé de soutenir le développement du PNAN III et du protocole d'enquête sur les micronutriments, MQSUN+ a accepté de soutenir la révision de la politique nationale de nutrition, la rédaction des plans de mise en œuvre et de suivi et d'évaluation.

Les détails des besoins de l'AT ont été définis par plusieurs échanges par e-mail entre le coordonnateur national de l'ONN et l'équipe de liaison nationale du SMS, et les termes de référence (TDR) de l'AT ont été finalisés. Le point focal SUN a nommé un point focal technique au sein de l'ONN pour diriger le développement du PNAN III et de ses documents connexes.

4.1.2. Participation des parties prenantes

Le processus de définition des besoins d'assistance technique a été mené de manière inclusive, en mobilisant différentes parties prenantes au niveau national. Dans le cadre du processus de rédaction du rapport annuel d'avancement 2016 du Mouvement SUN de Madagascar, l'ONN a organisé une réunion avec les réseaux SUN et les points focaux ministériels afin de discuter et de déterminer les besoins en AT pour le pays. Cependant, les personnes interrogées qui ont participé à cette réunion ont déclaré ne pas avoir connaissance de toute la gamme de soutien disponible auprès du SMS, et que le fait de mieux comprendre le soutien potentiel disponible aurait pu aider à mieux définir l'assistance technique requise.

Lors de l'élaboration des outputs, les rôles et les responsabilités des parties prenantes nationales n'auraient pas été clairement définis. Par conséquent, lorsqu'on leur a demandé de participer à la rédaction du plan de suivi et d'évaluation, beaucoup ont estimé que cette tâche incombait aux consultants nationaux et internationaux. L'inclusion des rôles et responsabilités des parties prenantes nationales dans la conception de l'AT et l'élaboration des termes de référence pourrait améliorer considérablement la participation de ces parties prenantes à l'élaboration des outputs de l'AT.

Plusieurs répondants ont noté que le manque de participation des parties prenantes au niveau infranational dans la définition des besoins d'assistance technique constituait une contrainte, le temps alloué à leur consultation étant insuffisant. Par conséquent, la conception de l'AT n'a pas tenu compte de leurs besoins.

4.1.3. Réflexions concernant la capacité

L'UNICEF a engagé un consultant international pour soutenir le développement du PNAN III en 2016-2017. Quelques mois plus tard, pour le développement du plan de S&E du PNAN III, du plan de mise en œuvre et de la révision de la politique nationale de nutrition, MQSUN+ a engagé deux consultants internationaux tandis que l'UNICEF a recruté le consultant local. L'ONN a également demandé le soutien financier de ses partenaires pour couvrir les coûts logistiques des réunions en personne. Cette approche de partage des coûts a permis de favoriser la responsabilisation des pays et d'encourager la participation et la responsabilité des parties prenantes. Cependant, l'élaboration des plans de suivi et d'évaluation et de mise en œuvre a été entravée par des retards dans le transfert des fonds des partenaires à l'ONN.

Les personnes interrogées ont indiqué que les consultants nationaux et internationaux avaient une excellente expérience dans l'élaboration de plans d'action et de plans de mise en œuvre, ce qui a été apprécié. Cependant, l'expertise technique des consultants en matière de développement du plan de suivi et d'évaluation a été jugée équivalente aux capacités nationales existantes, et ils n'ont donc pas enrichi les connaissances du pays en matière de suivi et d'évaluation. Les parties prenantes du pays savaient que leur structure actuelle de suivi et d'évaluation n'était pas entièrement fonctionnelle et souhaitaient que les consultants internationaux leur fournissent davantage de conseils ou d'idées novatrices. La sélection des consultants ne s'est pas faite en fonction du point focal national SUN, ce qui, selon de nombreuses personnes interrogées, aurait été utile pour établir les bons profils permettant de combler les lacunes du pays en matière de capacités.

Tous les répondants ont confirmé que les capacités du pays étaient suffisantes pour élaborer les plans de suivi et d'évaluation et de mise en œuvre. Quelques répondants ont souligné qu'un outil d'évaluation des capacités plus formel pour guider et améliorer le processus d'identification des capacités nationales pour les besoins d'AT aurait été utile pour mieux définir et mobiliser les capacités nationales.

Lorsqu'ils ont été interrogés sur la valeur ajoutée des consultants internationaux, tous les répondants ont souligné que ces derniers apportaient des « idées nouvelles » et l'expérience d'autres pays, mais aussi les dernières données mondiales en matière de nutrition, que la plupart des acteurs nationaux n'ont pas le temps de rechercher. Un répondant a souligné que les consultants internationaux fournissaient également un point de vue objectif et neutre, élément fondamental lorsqu'on a affaire à des partenaires multisectoriels ayant des priorités différentes. De nombreuses personnes interrogées ont admis que la présence des consultants internationaux avait permis de réunir les différentes parties prenantes et d'obtenir des réponses rapidement, ainsi que d'aider l'ONN à se concentrer sur les activités nécessaires tout en jonglant avec ses tâches quotidiennes.

Le partenariat entre les consultants internationaux et un consultant national a été jugé comme une bonne pratique, car il a permis de garantir la prise en compte du contexte local tout au long du processus. Cependant, les personnes interrogées ne l'ont pas considéré comme un mécanisme permettant d'accroître les capacités du pays, car le consultant national ne faisait pas partie du gouvernement.

4.1.4. Genre, équité et inclusion sociale

L'équité de genre et l'inclusion sociale n'ont pas été explicitement incluses dans la définition des besoins d'assistance technique. La plupart des répondants n'ont mentionné la ventilation des indicateurs par sexe que comme un moyen d'inclure le GESI dans le plan de S&E. Beaucoup ont d'ailleurs renvoyé la réponse aux besoins d'assistance technique en matière de GESI au réseau de la société civile, car ses membres travaillent avec des groupes vulnérables, et au ministère de la Population, de la Protection sociale et de la Promotion des femmes,¹² qui, selon eux, est responsable du GESI à Madagascar. Un seul répondant a fait référence au Plan d'Action National Genre et Développement 2004–2008¹³ du ministère de la Population, qui analyse le contexte du GESI à Madagascar et la nécessité de renforcer le GESI dans le pays.

Un répondant a souligné un réel manque de capacités dans le pays pour soutenir l'inclusion effective de GESI dans toutes les étapes de l'assistance technique. Le pays est donc mal équipé pour déterminer, prioriser et demander une assistance technique en matière de GESI. Des outils, structures, lignes directrices et listes de contrôle GESI seraient utiles pour aider les parties prenantes du pays à reconnaître les carences en matière de GESI dans le pays et à hiérarchiser les besoins d'assistance technique liés à la nutrition. Une personne interrogée, qui a suivi une formation GESI approfondie au sein d'une organisation internationale, a déclaré que les parties prenantes du pays bénéficieraient d'une formation GESI comprenant des exemples de méthodes concrètes pour intégrer la nutrition, le genre et l'équité dans les documents stratégiques. Cette formation pourrait être proposée en tant que composante intégrale de toute future AT liée à la nutrition.

4.2. Processus de fourniture d'AT

4.2.1. Calendrier et pertinence

Toutes les personnes interrogées ont confirmé que l'assistance technique fournie par le MQSUN+ pour Madagascar était très pertinente ; cependant, la programmation des interventions a été retardée de près d'un an. Le PNAN III a été élaboré en 2016-2017, tandis que la politique nationale de nutrition actualisée et les nouveaux plans de suivi et d'évaluation et de mise en œuvre n'ont été finalisés qu'en mai 2018, un an après le lancement du PNAN III et cinq mois après sa mise en œuvre. Ce retard dans la livraison des documents découle principalement du manque de disponibilité des consultants internationaux et des fonds disponibles pour organiser les ateliers, ainsi que du temps alloué à l'AT, bien que la programmation ait été convenue dans les termes de référence de l'AT. Les consultants internationaux se sont rendus dans le pays à deux reprises et pendant une semaine à chaque fois, ce qui apparemment n'a pas laissé suffisamment de temps pour compléter le travail. Un soutien à distance a été fourni, mais les personnes interrogées ont

¹² Ministère de la Population, de la Protection Sociale et de la Promotion de la Femme

¹³ Plan d'Action National Genre et Développement 2004–2008

estimé qu'il était difficile de mobiliser les parties prenantes à distance, et que la connexion internet était souvent trop mauvaise pour mener des entretiens fructueux. Le consultant national a donc dû poursuivre le travail avec le soutien à distance des consultants internationaux. En conséquence, l'achèvement et la livraison des documents finaux ont été fortement retardés et les documents n'ont jamais été approuvés.

4.2.2. Participation des parties prenantes

Les rôles et responsabilités du prestataire d'assistance technique et du point focal technique de l'ONN ont été clairement définis, le point focal technique de l'ONN assurant la détermination, l'invitation et la participation des parties prenantes concernées, ainsi que la collecte des documents pertinents. Le coordonnateur national s'est montré très disponible lors de l'ouverture officielle des ateliers, et a envoyé des courriels officiels et facilité la collaboration multisectorielle. Le prestataire d'assistance technique a aidé le consultant national et le point focal technique de l'ONN à préparer et à animer les ateliers et les consultations, notamment en leur proposant des outils et des ressources à utiliser, en fixant des objectifs, en définissant des résultats et en rédigeant des rapports. Les prestataires d'assistance technique et le point focal technique de l'ONN ont déclaré que leur relation de travail était excellente, grâce à la définition précise de leurs rôles et responsabilités respectifs.

La conception et le développement du plan de mise en œuvre et du plan de suivi et d'évaluation ont été menés au moyen d'e-mails, de réunions avec les principales parties prenantes, de vidéoconférences à l'aide de Zoom et de deux réunions en personne avec toutes les parties prenantes pertinentes concernées par la nutrition et les questions spécifiques à la nutrition au niveau national. Les réseaux et les points focaux ministériels pour la nutrition ont participé à l'élaboration des plans de mise en œuvre et de suivi et d'évaluation, ainsi qu'au développement du PNAN III. Ces réunions en personne ont été particulièrement importantes pour recueillir les suggestions des différentes parties prenantes.

Enfin, comme nous l'avons mentionné précédemment, la participation à ce processus des membres du niveau infranational a été minime, tout comme celle des groupes de la communauté des femmes et d'autres groupes marginalisés. Cela tient au manque de fonds et de temps. De nombreuses personnes interrogées ont estimé que cette situation avait entraîné une faible appropriation des plans par les personnes participant le plus étroitement à leur mise en œuvre.

Tous les répondants ont mentionné que si le soutien à distance des prestataires d'assistance technique est possible, une préparation minutieuse est nécessaire pour animer des ateliers à distance. En outre, le travail à distance ne permet pas un partage fluide des idées et des discussions franches, et il est plus facile pour les parties prenantes de se laisser distraire et de ne pas se concentrer uniquement sur la tâche à accomplir. Les réunions en personne restent l'approche privilégiée pour l'AT mais, si un soutien à distance est envisagé, il est nécessaire d'y consacrer plus de temps pour pleinement se préparer à cette approche et mettre en œuvre la mission.

4.2.3. Donner les moyens aux pays d'agir de manière autonome

Les points focaux techniques de l'ONN ont eu l'impression de diriger le processus. La division du travail était basée sur l'avantage comparatif. Ils ont donc décidé de la conception et du contenu du plan de suivi et d'évaluation, ont désigné les personnes à inviter aux ateliers et ont présidé ces derniers. Les prestataires d'assistance technique ont facilité la discussion, en fournissant une vue d'ensemble objective. Les points focaux techniques de l'ONN ont apprécié les possibilités offertes par l'échange d'idées avec les consultants internationaux pour établir de nouvelles méthodes de travail tout en définissant ce qui est faisable à Madagascar. Comme mentionné ci-dessus, ce processus a été renforcé par le rapprochement entre les consultants internationaux et les consultants nationaux.

Aucune formation formelle n'a été organisée dans le cadre de cette AT. Cependant, le point focal technique de l'ONN a mentionné que les consultants ont fourni une formation sur le tas en partageant des documents et des preuves mondiales, des exemples d'autres pays, et un soutien dans la définition de la structure des plans de mise en œuvre et de suivi et d'évaluation. Ils ont

constaté que cette approche avait permis un renforcement des capacités plus concret et répondant aux besoins des points focaux.

Cependant, de nombreux répondants ont déclaré qu'une formation initiale sur les aspects multisectoriels de la nutrition aurait été utile pour s'assurer que toutes les parties prenantes avaient une compréhension de base de la nutrition et de l'importance de l'action multisectorielle, ainsi que des rôles et responsabilités des secteurs respectifs. Cela aurait favorisé un plus grand engagement des différents secteurs et des contributions plus promptes. La nécessité d'une formation GESI n'a été mentionnée que par une seule partie prenante, un ancien représentant d'une organisation internationale.

4.3. Qualité des outputs de l'assistance techniques

Toutes les parties prenantes interrogées ont estimé que le plan de suivi et d'évaluation était pertinent et de bonne qualité, mais ne savaient pas comment le comparer à celui d'autres pays. L'utilisation de listes de contrôle de la qualité, telles que la liste de contrôle SUN pour des plans nationaux de nutrition de qualité, aurait permis de garantir la qualité du produit final. Cependant, ces listes n'existaient pas à l'époque.

De nombreux répondants ont toutefois admis qu'ils n'avaient pas examiné le plan de S&E en détail. Ceux qui l'ont lu l'ont trouvé clair et complet, bien que certains aient déclaré que le document était difficile à utiliser, avec trop d'indicateurs, dont certains pour lesquels il n'était pas réaliste de collecter des données. En effet, les répondants infranationaux ont estimé que le plan de suivi et d'évaluation ne reflétait pas la réalité du terrain, notamment en ce qui concerne les indicateurs sélectionnés et la possibilité de collecter les informations à la fréquence proposée.

Une personne interrogée a également remis en question la nécessité d'un document de suivi et d'évaluation distinct, suggérant qu'un cadre logique dans le plan d'action est suffisant pour suivre et évaluer la mise en œuvre du plan national. Cela démontre une mauvaise compréhension de l'objectif du document (qui est d'aider à suivre et à évaluer les résultats des interventions tout au long de la vie du plan d'action, conçu spécifiquement pour les spécialistes/points focaux du S&E).

4.4. Prise en compte et utilisation des outputs

Le PNAN III a été officiellement lancé le 11 mai 2017 lors d'un atelier national, auquel toutes les parties prenantes gouvernementales et non gouvernementales ont participé, mais n'a pas été diffusé au niveau infranational. Comme mentionné ci-dessus, les plans de suivi et d'évaluation et de mise en œuvre n'ont été finalisés qu'en mai 2018, un an après le lancement du PNAN III. Ni le plan de suivi et d'évaluation ni le plan de mise en œuvre n'ont été officiellement approuvés et diffusés. À ce jour, en octobre 2021, le plan de suivi et d'évaluation demeure à l'état de projet. En revanche, le plan de mise en œuvre a été finalisé (mais pas approuvé ni diffusé) et mis à disposition sous la forme d'un document PDF. Le plan de suivi et d'évaluation devait être finalisé par le consultant national recruté par l'UNICEF, avec le soutien à distance des prestataires internationaux d'assistance technique, mais ils n'ont pas été en mesure de fournir un produit finalisé dans les délais requis. De nombreuses personnes interrogées ont déclaré que l'absence de consultants internationaux, qui avaient joué un rôle clé pour réunir les parties prenantes et assurer des réponses rapides de la part des parties prenantes nationales, a réduit l'intérêt des parties prenantes nationales à se rencontrer et à finaliser le plan de suivi et d'évaluation.

Depuis le lancement du PNAN III, l'ONN a eu quatre coordonnateurs nationaux et a connu une forte rotation du personnel. De nombreuses personnes interrogées ont attribué le manque de suivi ou de diffusion de ces documents clés à l'évolution rapide de la direction de l'ONN et à l'insuffisance des fonds alloués à la diffusion au niveau infranational.

Ce manque d'approbation et de diffusion officielles a eu pour conséquence que de nombreux répondants n'étaient pas au courant du plan de suivi et d'évaluation. Les personnes ayant connaissance du document n'ont pu l'obtenir que par des voies informelles. Une recherche approfondie en ligne a révélé qu'aucun des documents stratégiques, y compris les documents approuvés et diffusés, ne pouvait être téléchargé. Cela rend l'utilisation de ces documents difficile

pour les agences externes souhaitant soutenir la nutrition à Madagascar. Conscient de cette lacune, le réseau de la société civile SUN a organisé un atelier de trois jours avec ses membres pour partager et faire connaître ces documents importants.

De nombreux répondants ont suggéré qu'un plan de diffusion budgétisé et financé était indispensable avant la finalisation des documents afin de garantir que les documents de référence clés soient largement compris et diffusés. En outre, une assistance technique allant au-delà de l'élaboration des documents clés aiderait les gouvernements à les diffuser et, surtout, à les utiliser plus efficacement.

Parmi ceux qui avaient connaissance, beaucoup estimaient une absence d'appropriation de ce document par les principales parties prenantes aux niveaux national et infranational. Une partie prenante non gouvernementale a qualifié le plan de S&E de document gouvernemental et ne l'a pas reconnu comme un outil essentiel pour la planification et la mise en œuvre de ses activités dans le pays. Plusieurs parties prenantes du gouvernement se sont plaintes que certains de leurs partenaires internationaux mettaient en œuvre des activités de nutrition en dehors du champ d'application du PNAN III, entraînant l'inadéquation du plan de suivi et d'évaluation.

Au niveau régional, sur la base du PNAN III, chaque ORN a mis en place un groupe régional de suivi et d'évaluation (GRSE),¹⁴ dont le rôle est de réunir les partenaires régionaux pour suivre la mise en œuvre des activités spécifiques et sensibles à la nutrition. Cependant, les répondants régionaux ont admis que les GRSE n'utilisaient pas le plan de suivi et d'évaluation, et que chaque région a préféré développer son propre plan de suivi et d'évaluation. Les parties prenantes non gouvernementales l'ont confirmé, ajoutant que les ORN ne faisaient même pas référence au PNAN III. Les principales raisons invoquées sont que les GRSE n'ont pas pris part à la conception du plan de suivi et d'évaluation ou du PNAN III et n'ont donc pas eu le sentiment qu'il s'agissait de « leur » document, ou qu'ils n'étaient tout simplement pas au courant de son existence. Cette approche a compliqué la consolidation et le suivi du PNAN III au niveau national.

Néanmoins, de nombreuses personnes interrogées ont reconnu l'importance du plan de suivi et d'évaluation pour rassembler les partenaires autour d'un objectif commun. Cependant, très peu de réunions ont été organisées pour examiner les résultats de la mise en œuvre du PNAN III ou du plan de suivi et d'évaluation depuis sa création. Tous les répondants issus du secteur non gouvernemental ont indiqué qu'ils accueilleraient favorablement l'opportunité de revoir régulièrement la mise en œuvre du PNAN III. Ces difficultés n'ont été signalées ni dans l'évaluation conjointe annuelle (JAA) de 2019 ni dans celle de 2021,^{15, 16} et aucun des répondants n'a mentionné la JAA comme une occasion de revoir le PNAN III. Il convient de souligner qu'au niveau régional, les GRSE ont supervisé les progrès réalisés par le biais de réunions de partage d'informations avec les parties prenantes régionales.¹⁷

Enfin, le point technique focal de l'ONN a mentionné que les prestataires d'assistance technique n'ont pas fourni de notes pour la transmission des informations, de feuilles de route ni défini les prochaines étapes. Ces mesures pourraient contribuer à soutenir l'utilisation et l'assimilation des outputs de l'AT.

14 Groupe régional de suivi et évaluation

15 <https://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2019/11/JA-Madagascar-2019.pdf>

16 <https://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2021/02/JA-Madagascar-English.pdf>

17 <https://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2019/11/JA-Madagascar-2019.pdf>

5. Messages clés et enseignements de Madagascar

5.1. Conception de l'AT

5.1.1. Comprendre les capacités nationales par rapport aux priorités et aux besoins de l'AT

Avant de demander une assistance technique externe :

- Veiller à ce qu'un financement suffisant soit disponible pour les coûts logistiques du processus de développement (coûts des ateliers, communication, formation, impression, transport).
- Veiller à ce que la conception de l'AT s'appuie sur une évaluation des capacités des compétences et de la disponibilité dans le pays pour soutenir le développement et la mise en œuvre des outputs de l'AT par les parties prenantes du pays.
- S'assurer que les parties prenantes du pays aient une bonne compréhension de l'ensemble du soutien disponible auprès du SMS, afin de les aider à mieux définir le soutien d'AT nécessaire.

5.1.2. Participation des parties prenantes nationales et infranationales

- Garantir la participation des parties prenantes infranationales à la conception de l'AT afin de s'assurer que leurs besoins en matière d'AT sont pris en compte, d'améliorer leur appropriation du processus, ainsi que d'accroître la pertinence et l'utilisation des outputs de l'AT.
- Veiller à ce que la conception de l'AT comprenne une description claire des rôles et des responsabilités des parties prenantes du pays, et que l'importance de leurs contributions, de leur retour d'information et des actions de suivi soit discutée dès le début.

5.1.3. Former l'équipe de l'AT

- En l'absence de capacités disponibles dans le pays, prendre en compte la nécessité d'une expertise spécifique liée au genre, à l'équité et à l'inclusion sociale ainsi qu'à la nutrition au sein de l'équipe d'AT, en apportant des exemples concrets, des outils et des ressources.
- Associer un consultant international à un consultant national chaque fois que cela est possible de sorte à garantir la prise en compte du contexte local tout au long du processus et à assurer un suivi plus régulier et des réunions en personne avec les parties prenantes du pays.

5.2. Processus de fourniture d'AT

5.2.1. Développement des capacités

- Inclure une évaluation des capacités des parties prenantes du pays au début du processus d'AT afin que les prestataires d'AT puissent adapter les actions d'orientation et de développement des capacités.
- Envisager d'inclure une phase initiale d'orientation et de renforcement des capacités en matière de nutrition pour les parties prenantes nationales, avant de lancer le développement des outputs.
- Fournir une formation GESI pour tous les acteurs de l'AT, avec des exemples de méthodes concrètes pour intégrer la nutrition, le genre et l'équité dans les documents stratégiques, et des indicateurs pertinents pour suivre les progrès. Cela garantira une meilleure inclusion de GESI dans les outputs de l'AT.

5.3. Prise en compte et utilisation des recommandations liées aux outputs

5.3.1. Approbation, lancement et diffusion

- Envisager d'inclure l'élaboration d'un plan d'approbation et de diffusion chiffré et financé pour tous les outputs pertinents de l'AT, y compris les rôles et responsabilités des parties prenantes du pays dans la diffusion des outputs de l'AT. L'utilisation de ressources dans le pays, telles que les agences de communication, pourrait également être envisagée.
- Aider les parties prenantes dans l'établissement des opportunités et des ressources pour faciliter la promotion et la diffusion des outputs (par exemple, par le biais d'événements médiatiques, de forums existants du gouvernement et des partenaires de développement, de conférences, de webinaires, et de l'impression de copies papier, en particulier pour un usage infranational).
- Proposer des moyens par lesquels les outputs et les ressources associées peuvent être partagés en ligne (par exemple, sur les réseaux nationaux, le site Web du SUN, le site Web du fournisseur d'assistance technique).

5.3.2. Outils pour soutenir l'utilisation

- Contribuer au développement de ressources, notamment des notes pour la transmission des informations, des présentations standardisées et des notes d'orientation (pour différents publics aux niveaux national, régional et communautaire).

5.3.3. Développement des capacités

- Envisager de planifier et de budgétiser la fourniture d'une assistance technique continue après la production des outputs (par exemple, pour les six premiers mois) afin d'aider les parties prenantes du pays à diffuser les outputs de l'assistance technique et à établir des systèmes pour une utilisation efficace des outputs de l'assistance technique (par exemple, des outils standardisés de suivi et d'évaluation pour la collecte de données, un soutien aux réunions de coordination, l'élaboration d'une feuille de route et d'outils).

Annexe 1 – Abréviations

AT	Assistance technique
FCDO	Bureau des Affaires étrangères du Commonwealth et du Développement
GESI	Genre, équité et inclusion sociale
GRSE	Groupe régional de suivi et d'évaluation [Groupe de suivi et d'évaluation ORN]
MQSUN(+)	Maximising the Quality of Scaling Up Nutrition (Plus)
NU	Nations Unies
ONN	Office national de nutrition
ORN	Office régional de nutrition
PNAN III	Plan d'action national pour la nutrition 2017-2021
S&E	Suivi et évaluation
SMS	Secrétariat du Mouvement SUN
SUN	Scaling Up Nutrition
TAN	Programme d'assistance technique pour la nutrition
TASC	Projet d'assistance technique en faveur du renforcement des capacités
TdR	Termes de référence
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance

DÉVELOPPÉ PAR L'ASSISTANCE TECHNIQUE POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS (TASC)



Ce document a été élaboré avec le soutien de UK aid et du gouvernement du Royaume-Uni ; cependant, les opinions exprimées dans ce document ne reflètent pas nécessairement les politiques officielles du gouvernement britannique