

STRATÉGIE DU MOUVEMENT

pour le renforcement de la nutrition 3.0

2021-2025





VISION SUN

D'ici 2030, un monde exempt de malnutrition sous toutes ses formes.

Menée par les pays et les gouvernements, avec le soutien d'organisations et d'individus, l'action collective permet à chaque enfant, adolescent, mère et famille de réaliser son droit à l'alimentation et à la nutrition, d'atteindre son plein potentiel et de façonner des sociétés durables et prospères.

Table des matières

01	Résumé	3
02	Introduction : un contexte externe et interne en mutation	7
	Qu'est-ce que le Mouvement SUN ?	7
	Pourquoi une nouvelle Stratégie ?	7
	Relever les défis	9
	L'émergence de risques et de possibilités	9
03	SUN 3.0 : une Stratégie 2021-2025 d'intensification des efforts d'amélioration de la nutrition et de changement systémique	11
	Objectifs stratégiques SUN 3.0	11
	Priorités pour chacun des objectifs stratégiques SUN 3.0	16
04	Financement de la Stratégie SUN 3.0	23
	Priorité au financement en faveur de la nutrition	23
	Mobiliser des financements en faveur de la nutrition	24
	Renforcer les capacités pour améliorer le financement en faveur de la nutrition	25
	Financement des structures de soutien SUN	26
05	Gouvernance et fonctionnement de la Stratégie 3.0	30
	Implications de la Stratégie SUN 3.0 pour 2021-2025	30
	Adhésion, rôles et capacités des membres et structures du Mouvement SUN	31
	Cadre de redevabilité du Mouvement SUN	39
	Modalités d'hébergement pour le Secrétariat du Mouvement SUN	42
06	Gestion des conflits d'intérêts	40
07	Les critères de réussite en 2025	41
	Principaux résultats attendus du Mouvement SUN pour 2021-2025	41
	Transition vers une approche de renforcement de la nutrition plus durable dans les pays membres SUN	42
08	Le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie	43
	Annexes – voir le document séparé	

Abréviations et acronymes

CC	Coordinateur national
CSA	Alliance de la société civile
ExCom	Comité exécutif
FCAS	États fragiles et touchés par un conflit
FCDO	Bureau des Affaires étrangères, du Commonwealth et du développement (Foreign, Commonwealth & Development Office)
PIB	Produit intérieur brut
GSS	Système de soutien international
ICE	Évaluation globale indépendante
IDA	Association internationale de développement
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
LG	Groupe principal
MEAL	Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage (Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning)
MSP	Plateforme multiacteurs
MQSUN	Programme MQSUN (Maximiser la qualité du renforcement de la nutrition)
N4G	Nutrition pour la croissance
ONG	Organisation non gouvernementale
NNFSS	Secrétariat national pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle (National Nutrition and Food Security Secretariat)
NPC	Commission nationale de planification (National Planning Commission)
BCAH	Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires
PF	Fonds de financement commun
SBN	Réseau du secteur privé SUN
SC	Coordinateur du Mouvement SUN
ODD	Objectifs de développement durable
SMART	spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et délimité dans le temps (Specific, measurable, achievable, relevant and time-bound)
PME	Petites et moyennes entreprises
SMS	Secrétariat du Mouvement SUN
SO	Objectifs stratégiques
SUN	Renforcement de la nutrition
ONU	Organisation des Nations Unies
UNN-REACH	Renforcement des efforts contre la faim de l'enfant et la sous-nutrition du Réseau des Nations Unies
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
WASH	Eau, assainissement et hygiène
AMS	Assemblée mondiale de la Santé

01 Résumé

La priorité : la Stratégie 2021-2025 (SUN 3.0) du Mouvement pour le renforcement de la nutrition (SUN) donne la priorité au rôle moteur des pays membres SUN et vise à promouvoir un changement systémique au niveau des pays. Son objectif est de refléter les ambitions des pays membres SUN et de guider le travail de l'ensemble des acteurs à tous les niveaux — national et infranational, régional et mondial — en harmonisant une action concertée pour soutenir les priorités nationales établies par les gouvernements des pays membres SUN sur la période de 2021 à 2025 et pour répondre à ces priorités. Dans le cadre de ces efforts, la Stratégie SUN 3.0 vise à contribuer à la réalisation des objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

La Stratégie SUN 3.0 s'engage à respecter les aspects fondamentaux et non négociables d'une action efficace en matière de nutrition, notamment en faveur de l'équité et du principe de ne laisser personne pour compte. Pour cette troisième phase, le Mouvement SUN fera progresser l'égalité entre les sexes et consacra le rôle moteur des jeunes dans l'ensemble du Mouvement.

La Stratégie SUN 3.0 viendra renforcer les partenariats afin d'obtenir de meilleurs résultats en matière de nutrition, par l'intermédiaire des systèmes alimentaires, des systèmes de santé, des systèmes de protection sociale, des mesures du secteur privé et des acteurs humanitaires et du développement, et par l'éducation, l'eau, l'assainissement et l'hygiène (WASH), et l'adaptation aux changements climatiques.

Même avant le COVID-19, très peu de pays étaient en voie d'atteindre les cibles de nutrition de l'Assemblée mondiale de la Santé (AMS) et des Objectifs de développement durable (ODD). La pandémie risque d'annuler de nombreuses années de progrès, en particulier dans les pays à revenu faible et intermédiaire, car les stratégies visant à réduire la transmission du virus perturbent les systèmes alimentaires et sanitaires et surchargent les systèmes de protection sociale,

ce qui entraîne de graves conséquences socio-économiques. Les effets combinés du COVID-19 proprement dit, ainsi que les mesures d'atténuation correspondantes, ont montré la nécessité d'une action coordonnée à grande échelle et d'une réforme institutionnelle. Les investissements dans la nutrition restent au cœur du renforcement du capital humain, et essentiels pour atteindre les ODD et favoriser la résilience face aux futures pandémies. Ces enjeux sont d'autant plus importants dans les États fragiles et touchés par un conflit. Il est donc nécessaire d'établir un lien plus fort entre les efforts humanitaires et les efforts de développement afin de réduire les besoins humanitaires par des programmes de développement inclusifs et tenant compte des risques. Une réponse urgente et coordonnée, ainsi que des investissements accrus de la part des gouvernements, des donateurs, du secteur privé, des organisations des Nations Unies et de la société civile (aux niveaux international, national et local) sont maintenant cruciaux.

La pandémie a clairement montré que nous avons besoin de la Stratégie SUN 3.0 dès maintenant, plus que jamais, pour maintenir la nutrition au cœur des ambitions mondiales, pour protéger les plus vulnérables, privilégier les actions fondées sur des éléments factuels et pour plaider en faveur d'investissements dans la nutrition.

La Stratégie SUN 3.0 est conçue pour adresser cet appel à l'action à l'ensemble des acteurs qui travaillent à la réalisation des ODD. *Cette troisième phase de la Stratégie sera considérée comme un succès si les acteurs de l'ensemble du Mouvement peuvent montrer que leurs efforts individuels et collectifs contribuent clairement à accélérer les progrès nutritionnels par un changement systémique aux niveaux national et infranational, et à sauver des vies et renforcer la résilience dans les États fragiles et touchés par un conflit (FCAS).* Les indicateurs de réussite sont présentés plus en détail à la Section 8.

Principales priorités : la Stratégie SUN 3.0 souligne l'importance des résultats nutritionnels au niveau national et du rôle

moteur des pays dans la lutte contre toutes les formes de malnutrition. Cela passe notamment par un soutien à des actions spécifiques et contribuant à la nutrition, en renforçant les systèmes de protection alimentaire, sanitaire et sociale, et en mettant l'accent sur l'équité entre les sexes et l'équité économique.

Le Mouvement SUN exhorte toutes les parties prenantes à adopter, s'approprier et atteindre des objectifs stratégiques élaborés collectivement en tant que priorités immédiates. Toutes les composantes du Mouvement – les gouvernements membres, les quatre réseaux SUN, le Coordinateur du Mouvement SUN, le Secrétariat du Mouvement SUN, le Comité exécutif du Mouvement SUN et le Groupe principal du Mouvement SUN – devront intensifier leurs efforts dans la même mesure pour accélérer la réalisation des résultats nutritionnels à grande échelle, et travailler ensemble pour aligner et concentrer ces efforts sur les priorités au sein des pays.

Des manifestations telles que le Sommet de la nutrition pour la croissance (N4G) offrent une excellente occasion pour les pays et les donateurs de renouveler leur engagement à renforcer les actions et les ressources en faveur de la nutrition.

- 1) La Stratégie SUN 3.0 définit quatre objectifs stratégiques, tels qu'ils apparaissent dans le Cadre stratégique SUN 3.0 (théorie du changement).
- 2) Renforcer et maintenir des environnements politiques et de plaidoyer solides aux niveaux infranational, national, régional et mondial afin de faire des résultats nutritionnels un facteur clé et un marqueur du développement durable.
- 3) Développer et aligner des priorités d'action communes aux pays.
- 4) Développer et renforcer la capacité des pays à élaborer, hiérarchiser, financer, mettre en œuvre et suivre les mesures nationales par une assistance technique et une gestion des connaissances renforcées.

Assurer une gouvernance du Mouvement SUN qui favorise le leadership des pays et les responsabilités des gouvernements, aligne les ressources de toutes les parties prenantes du Mouvement sur les priorités nationales, renforce la responsabilité mutuelle entre les parties prenantes du Mouvement et envers les personnes les plus à risque de malnutrition, avec des mécanismes solides pour encourager

et assurer cette mise en œuvre, cet alignement et cette redevabilité mutuelle. Dans les États fragiles et touchés un conflit (FCAS), lorsque le gouvernement peut être réticent à diriger l'action ou ne pas être en mesure de le faire, les partenaires SUN doivent travailler ensemble, en collaboration avec les acteurs humanitaires et les intégrer dans toutes les plateformes multiacteurs.

Depuis ses origines, le Mouvement aspire à disposer d'une position et d'une structure de coordination de la nutrition de haut niveau et dotées de pouvoirs suffisants, dirigées par le gouvernement et soutenues par une équipe multiacteurs dans chaque pays. Dans cette stratégie, le terme « coordinateur national » désigne la responsabilité et la fonction de la coordination de la nutrition dans les pays membres du Mouvement SUN, ainsi que les dispositions institutionnelles visant à garantir un appui approprié et plus autonome. Les pays peuvent décider d'adopter ce titre ou de conserver le titre de point focal. Toutefois, aux fins de la présente Stratégie, le poste est désigné de manière générique par le terme de coordinateur national. La Stratégie SUN 3.0 encourage les pays à adopter une certaine souplesse dans la détermination de la forme et de la terminologie appropriées que ces rôles et dispositions prennent selon les différents contextes nationaux.

La Stratégie définit les besoins de financement pour que les pays puissent renforcer leurs actions. Elle s'accompagne d'un appel à renforcer l'efficacité des dépenses courantes, soulignant l'urgence de tirer parti des ressources supplémentaires provenant des budgets nationaux, des donateurs partenaires, des investisseurs privés et d'autres sources innovantes (« plus d'argent pour la nutrition » et « plus de nutrition pour l'argent dépensé »).

La Stratégie expose également en détail l'approche de gouvernance proposée et la nécessité de mettre en place des mécanismes de redevabilité clairs. Ceux-ci seront élaborés lors de la phase opérationnelle, en même temps que le mandat révisé, afin d'aider à la transition entre la Stratégie SUN 2.0 et la Stratégie SUN 3.0, et de gérer les conflits d'intérêts potentiels entre tous les responsables et toutes les parties prenantes, y compris les gouvernements nationaux et infranationaux, les partenaires mondiaux, les réseaux (société civile, Nations Unies, entreprises, donateurs et potentiellement les milieux universitaires), le Groupe principal, le Coordinateur du Mouvement SUN, le Comité exécutif et le Secrétariat du Mouvement SUN.

TABLEAU 1: **Changements stratégiques entre la Stratégie SUN 2.0 et la Stratégie SUN 3.0**

SUN 2.0	SUN 3.0	Commentaire
Le Mouvement SUN est quelqu'un d'autre (par ex. le Secrétariat)	Vous (et nous) tous formez le Mouvement SUN	Une appropriation plus forte : chacun se mobilise pour atteindre les objectifs de la Stratégie SUN 3.0
Définition de la réussite : « <i>Tous les pays amélioreront en permanence la planification et la mise en œuvre au niveau national des actions visant à mettre fin à la malnutrition, à mobiliser, défendre et communiquer pour obtenir des résultats et à renforcer les capacités de collaboration multisectorielle et multiacteurs à tous les niveaux</i> »	Définition de la réussite : « <i>les acteurs de l'ensemble du Mouvement montrent que leurs efforts individuels et collectifs contribuent clairement à accélérer les progrès nutritionnels par un changement systémique aux niveaux national et infranational, et à sauver des vies et renforcer la résilience dans les États fragiles et touchés par un conflit</i> »	Passage d'une priorité au plaidoyer et à la mise en place de plateformes multiacteurs à une priorité aux résultats nutritionnels aux niveaux national/ infranational
Destinée à être dirigée par les pays	Pilotée, dirigée et appropriée par les pays Concrétisation des engagements en matière de leadership des pays	Une priorité plus marquée en faveur du leadership des pays se retrouve dans les nouvelles dispositions proposées concernant la gouvernance. La composition des structures de direction et de gouvernance reflète plus fidèlement l'esprit de l'« appropriation et de la direction par le pays »
Les différents points focaux désignés par les gouvernements nationaux étaient chargés de la coordination à l'échelle des pays. Cependant, ils n'avaient pas le sentiment de disposer d'assez de pouvoir/d'être soutenus dans le cadre de ces fonctions	Un coordinateur national principal disposant des moyens nécessaires et une équipe de plateforme multiacteurs ayant l'autorité pour diriger la coordination, encourager l'intégration et harmoniser les actions des parties prenantes, et faciliter l'autonomisation des personnes sans pouvoir (la voix des femmes et des enfants souffrant de malnutrition, des jeunes, des groupes minoritaires, des acteurs humanitaires)	Ce changement radical par rapport à la Stratégie SUN 2.0 vise à soutenir les pays et à leur donner les moyens de montrer la voie, d'agir à grande échelle et d'accélérer les progrès . Les pays détermineront le système institutionnel le mieux adapté à leur contexte, recevront un soutien au plus haut niveau, et assureront la direction politique et technique en matière de nutrition
Priorité à la dénutrition (retard de croissance, émaciation, carences en micronutriments)	Élargissement du champ de la priorité à toutes les formes de malnutrition (retard de croissance, émaciation, carences en micronutriments et surpoids et obésité)	L'accent est mis sur toutes les formes de malnutrition sur la base de consultations avec les parties prenantes et en fonction de l'évolution de l'épidémiologie
Fourniture de connaissances et d'une assistance technique	Une gestion des connaissances et une assistance technique plus stratégiques à la disposition des pays sur demande	Une priorité explicite accordée à la mobilisation des ressources financières
Des progrès réalisés dans des domaines tels que le suivi financier et l'analyse budgétaire	Des approches ciblées et proactives pour le financement des actions en matière de nutrition	Un changement significatif dans le sens d'un financement proactif en faveur de la nutrition, avec des liens plus étroits entre le plaidoyer et le financement
Gouvernance du Mouvement SUN assurée par le Groupe principal , dont la composition changeait fréquemment et les réunions étaient irrégulières	Le Comité exécutif voit son rôle de gouvernance renforcé	Sur la base des recommandations de l'Examen à mi-parcours, de l'Examen stratégique et des orientations du Groupe principal en septembre 2019
Capacités du Secrétariat du Mouvement SUN adaptées à la Stratégie SUN 2.0	Capacités et ensembles de compétences du système de soutien international mises à niveau pour tenir compte des priorités de la Stratégie SUN 3.0	À finaliser dans le cadre de la phase d'exécution
Processus stratégique basé sur l'Évaluation globale indépendante du Mouvement SUN grâce à un processus hautement consultatif et inclusif	Stratégie élaborée à l'issue d'un processus hautement consultatif et inclusif	S'appuie sur les recommandations de l'Évaluation globale indépendante, de l'Examen indépendant à mi-parcours et de l'Examen stratégique du Mouvement SUN, ainsi que sur les consultations avec les parties prenantes.

Need translation

FIGURE 1: **Strategic shifts from SUN 2.0 to SUN 3.0**



Le processus : le processus d'élaboration de la Stratégie s'est appuyé sur SUN 2.0 et sur les recommandations de l'Examen indépendant à mi-parcours (2018) et de l'Examen stratégique (2019-2020). Il s'est appuyé sur un large processus de consultation parmi les parties prenantes du Mouvement SUN, en cherchant à allier l'importance d'être

consultatif, transparent et inclusif en tant que Mouvement avec le besoin d'urgence exigé par l'évolution de la situation. La mise en œuvre de la Stratégie sera présentée dans des plans distincts, incluant un processus de gestion du changement, et reflétera les changements stratégiques décrits dans le Tableau 1.

02 Introduction :

Un contexte externe et interne en mutation

Qu'est-ce que le Mouvement SUN ?

« Nous sommes tous SUN. Toute personne soucieuse de la nutrition et qui est prête à prendre des mesures efficaces, tout en adhérant aux principes SUN, appartient également au Mouvement SUN. Le Mouvement SUN a été créé pour les communautés et les personnes à risque de malnutrition. Si les gouvernements sont tenus de garantir une nutrition adéquate à leurs populations, toutes les parties prenantes du Mouvement SUN ont l'obligation de soutenir ces efforts et de rendre des comptes aux personnes à risque de malnutrition.

Le Mouvement SUN englobe chaque gouvernement membre de SUN, chaque personne, entreprise ou organisation, chaque acteur indépendant de l'humanitaire et du développement qui est membre d'un réseau SUN au niveau national ou mondial ; chaque membre du Groupe principal et du Comité exécutif, et des organisations qu'ils représentent, le Coordinateur du Mouvement SUN et le Secrétariat du Mouvement SUN.

SUN est un Mouvement — et non une organisation, un programme de développement ou un mécanisme de financement. Actuellement 62 pays, 4 États de l'Inde, quatre réseaux, au moins 14 donateurs gouvernementaux et philanthropes, deux banques de développement, 16 organismes des Nations Unies, plus de 3 000 organisations de la société civile et plus de 800 petites, moyennes et grandes entreprises sont membres du Mouvement SUN.

Pourquoi une nouvelle Stratégie ?

Le Mouvement SUN a besoin d'une nouvelle stratégie pour guider et accélérer les progrès au cours de sa troisième phase. La Stratégie doit s'appuyer sur les progrès et les réalisations du Mouvement au cours de la dernière décennie, tenir compte des enseignements tirés et des réactions du Mouvement, et s'adapter aux nouveaux défis et aux contextes en pleine évolution. En reformulant son avenir, le Mouvement SUN peut s'adapter à son objectif dans un monde en mutation.

Deux évaluations indépendantes, ainsi que les commentaires recueillis lors du Rassemblement Mondial du Mouvement SUN de 2019, éclairent les priorités et la réflexion pour la prochaine phase du Mouvement SUN (2021-2025)¹. L'Annexe 1 récapitule les approches et les questions recensées dans les évaluations externes du Mouvement SUN.

Beaucoup de choses ont été réalisées dans le cadre de la Stratégie SUN 2.0. Le Mouvement a facilité la mise en place de foyers institutionnels favorables à la nutrition au sein des gouvernements par la création de plateformes multiacteurs et multisectorielles et par l'élaboration de plans de nutrition et la conduite d'analyses des budgets nationaux pour la nutrition (voir Annexe 2). La deuxième phase a été marquée par des succès notables :

- 42 pays membres SUN disposent d'un plan national de nutrition, dont 36 ont élaboré des plans d'action pour atteindre les objectifs fixés dans leurs plans de nutrition nationaux ;
- 55 pays membres SUN disposent d'une plateforme multiacteurs nationale active², tandis que 42 pays membres SUN travaillent

¹ Il s'agit de l'[Examen indépendant à mi-parcours](#) (2017–2018) de la Stratégie SUN 2.0 et de l'[Examen stratégique](#) (2019–2020).

² Dans tous les pays, les plateformes multiacteurs cherchent à assurer un engagement gouvernemental multisectoriel en ayant des représentants de divers ministères. Les groupes de parties prenantes extérieurs au gouvernement sont aussi représentés.

en collaboration avec des acteurs clés de tous les secteurs au niveau infranational (administrations et responsables locaux, organisations de terrain, entreprises locales et partenaires de développement) ;

- 30 pays membres SUN disposent d'un cadre de suivi et d'évaluation, tandis que 50 pays membres SUN ont réalisé un exercice de suivi du budget national ;
- Le programme « Jeunes leaders pour la nutrition » a été élaboré, permettant à 13 jeunes ambassadeurs du Mouvement de plaider en faveur de la nutrition dans leur pays, notamment par le biais de programmes de formation des communautés et des jeunes et de discours d'ouverture prononcés lors de manifestations de haut niveau (par exemple,

le Rassemblement Mondial du Mouvement SUN et la Conférence internationale de Tokyo sur le développement de l'Afrique).

Les principales conclusions de l'Examen indépendant à mi-parcours de 2018 et de l'Examen stratégique de 2020 sont présentées dans l'Encadré 1. Les conclusions viennent souligner la nécessité pour le Mouvement SUN de modifier sa trajectoire afin de devenir un mouvement davantage dirigé et piloté par les pays et axé sur l'action. Le Mouvement SUN doit être ancré dans les structures nationales, soutenu par un système mondial également axé sur les pays et qui les aide à financer et mener des actions de nutrition à grande échelle, fondées sur les besoins, adaptées au contexte et éclairées par des données factuelles.

Encadré 1 : Points saillants de l'Examen indépendant à mi-parcours et de l'Examen stratégique

« En conclusion, les résultats montrent que le Mouvement SUN dispose d'un grand nombre d'atouts, mais qu'il a encore du travail à accomplir pour « faire avancer les choses » sur les nombreux défis auxquels ses membres sont confrontés dans l'amélioration de la nutrition. Cela nécessite d'accorder une plus grande attention aux aspects suivants :

- Les bonnes pratiques dans l'exécution d'interventions connues.
- L'expérimentation et l'évaluation de nouvelles approches.
- L'augmentation des investissements des pays membres du Mouvement SUN et des partenaires internationaux dans des mesures spécifiques et contribuant à la nutrition.
- L'amélioration de l'alignement et de l'harmonisation des ressources financières et techniques en soutien aux interventions qui sont susceptibles d'être efficaces.

Une redevabilité mutuelle, une gouvernance renforcée qui accorde une plus grande attention à la portée concrète dans les pays, un engagement des pays membres du Mouvement SUN et des partenaires internationaux au niveau des principaux décideurs et une amélioration du partage des enseignements et des connaissances ont tous leur rôle à jouer dans ce cadre. » (Examen indépendant à mi-parcours, 2018)

« La fin de la deuxième phase du Mouvement SUN impose de réorienter le centre névralgique et de prise de décisions, ainsi que les priorités du Mouvement vers les pays membres. »

« Nous exhortons le Mouvement à répondre avec le même niveau d'ambition et d'innovation qui a caractérisé sa création. »

« L'objectif d'être piloté par les pays, dirigé par les pays et axé sur les pays devra se refléter dans la manière dont le Mouvement est structuré et fonctionne, et pas seulement dans les principes et priorités stratégiques qu'il formule. » (Examen stratégique 2020)

Source : MQSUN+ 2018 et MQSUN+ 2020

Relever les défis

Le Mouvement SUN a fait d'importants progrès en renforçant la visibilité de la nutrition dans les programmes mondiaux et nationaux et en améliorant la place de la nutrition dans les priorités mondiales de santé et de développement, telles que les cibles de l'AMS, les ODD et la Décennie d'action pour la nutrition des Nations Unies³. Malgré ces progrès, à l'échelle mondiale, aucun pays n'est en voie d'atteindre les six cibles de nutrition de l'AMS et seulement huit sont en passe d'atteindre quatre de ces cibles. Sur 76 pays, 31 sont en voie d'atteindre la cible liée au retard de croissance ; 40 pays sur 79 sont en passe d'atteindre la cible sur l'émaciation ; 33 pays sur 71 sont en voie d'atteindre la cible relative à l'allaitement exclusif et aucun pays n'est en bonne voie pour les cibles concernant l'anémie et le surpoids. Ces difficultés sont plus importantes dans les contextes fragiles, notamment dans les zones de conflit (Development Initiatives ; 2018).

Le **triple fardeau de la malnutrition**, qui se caractérise par la coexistence de la dénutrition (retard de croissance et émaciation), de carences en micronutriments, et du surpoids et de l'obésité, s'est considérablement alourdi ces dernières années. La plupart des pays connaissent actuellement au moins deux formes de malnutrition (Development Initiatives, 2020). Plus de 70 % des personnes en surpoids et obèses vivent dans des pays à revenu faible et intermédiaire et, au fur et à mesure de la croissance économique, le fardeau de l'obésité se déplace vers les populations pauvres (Shekar et Popkin, 2020)⁴. Il est essentiel de créer un environnement favorable, afin de permettre aux gens de faire plus facilement des choix alimentaires sains. Les gouvernements peuvent décider de mesures d'incitation pour les entreprises responsables afin de créer des marchés d'aliments sains et abordables. Ils peuvent également adopter des réglementations pour mettre un frein et un terme aux pratiques irresponsables des entreprises en matière de nutrition, notamment la production, la commercialisation et la promotion de produits contenant des teneurs élevées de sucre ajouté, de sel, de graisses saturées et d'acides gras trans (AlphaBeta, 2016)⁴.

Les actions visant à améliorer la nutrition ne peuvent pas aboutir à des résultats durables si elles ne s'attaquent pas aux problèmes liés **aux inégalités de genre et aux droits humains** en matière d'accès à l'électricité, aux aliments et aux soins de santé. Les résultats inégaux en matière de nutrition au sein des nations découlent d'inégalités plus profondes dues à des systèmes et des structures inéquitables qui affectent les conditions de vie quotidiennes des populations. D'importants progrès ont été accomplis dans la mesure des inégalités en matière de nutrition, mais les efforts visant à les éliminer demeurent faibles (Development Initiatives, 2020). Il faut énormément de temps et d'efforts pour corriger des inégalités persistantes ; c'est pourquoi le rôle d'une action humanitaire indépendante pour traiter les conséquences nutritionnelles immédiates et à moyen terme de ces inégalités est vital. L'indépendance, les compétences et l'expérience des acteurs humanitaires nationaux et internationaux doivent être protégées et intégrées à l'approche du Mouvement SUN visant à combattre la malnutrition sous toutes ses formes.

L'émergence de risques et de possibilités

Les changements climatiques menacent la nutrition en raison de la saisonnalité des infections, des modes de culture et de l'affaiblissement de la teneur en micronutriments des aliments. Les changements climatiques sont en train d'accroître notre vulnérabilité aux crises humanitaires, les huit pires crises alimentaires mondiales étant toutes liées à la fois à des conflits et à des chocs climatiques (BCAH, 2020). Toutefois, la réponse à ces menaces offre également l'occasion de former des alliances solides avec la communauté climatique et de rechercher des « actions à triple objectif » qui s'attaquent à la syndémie de la dénutrition, de l'obésité et des préoccupations climatiques (Swinburn et al., 2019). Le monde est de plus en plus sensible à l'importance des systèmes alimentaires et un Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires prévu pour 2021 offre l'occasion de démontrer la valeur de la nutrition à d'autres publics.

La pandémie de COVID-19 a interrompu la fourniture et le déploiement des interventions

³ En savoir plus (contenus en anglais) : Cibles mondiales 2025 <<https://www.who.int/nutrition/global-target-2025/en/>> ; Les 17 Objectifs : <<https://sdgs.un.org/goals>> ; et la Décennie d'action pour la nutrition des Nations Unies : <<https://www.un.org/nutrition/>>

⁴ Voir également, par exemple : <<https://ncdalliance.org/>>

nutritionnelles, a mis à rude épreuve les systèmes alimentaires et les systèmes de santé, et a anéanti les moyens de subsistance et les économies. Il existe un risque sérieux que la pandémie anéantisse des années de progrès en matière de développement, avec de profondes conséquences sur la nutrition. En outre, la malnutrition pourrait exacerber les conséquences du COVID-19 : la dénutrition compromet l'immunité de l'organisme et de nouveaux éléments factuels indiquent que l'obésité pourrait rendre certaines personnes plus vulnérables aux effets les plus graves du virus.

En raison de la pandémie, il est impératif que les membres du Mouvement SUN maintiennent la nutrition au cœur des ambitions mondiales et nationales afin de

protéger les plus vulnérables, de veiller à ce que les systèmes de santé, d'alimentation et de protection sociale favorisent la nutrition, de donner la priorité aux actions fondées sur des éléments factuels et de plaider en faveur d'investissements dans la nutrition. Plus que jamais, il est temps de travailler avec les décideurs politiques et les entreprises pour éviter les graves conséquences, liées au COVID-19, qu'entraînent la hausse des maladies non transmissibles liées aux régimes alimentaires et à l'obésité, et de protéger la nutrition des mères, des nourrissons et des jeunes enfants au cours des 1 000 premiers jours de vie (Wellesley et al. 2020). Ces mesures sont essentielles pour empêcher la pandémie de se propager entre les générations en compromettant le capital humain.

03 SUN 3.0 :

Une Stratégie 2021-2025 d'intensification des efforts d'amélioration de la nutrition et de changement systémique

La Stratégie SUN 3.0 sera dirigée et pilotée par les pays. Le Mouvement SUN a toujours été piloté par les pays dans ses aspirations et ses intentions, mais il ne l'a pas encore pleinement été dans la pratique, ainsi que l'indiquent l'Examen indépendant à mi-parcours et l'Examen stratégique. Le fait que les pays soient davantage chargés de la direction et du pilotage du Mouvement permettra d'accélérer les progrès sur les résultats nutritionnels dont ils ont désespérément besoin pour atteindre les cibles de nutrition de l'AMS et des ODD. La Stratégie SUN 3.0 concentrera et ajustera l'énergie du Mouvement là où elle est le plus nécessaire.

Pour y parvenir, cela devra passer par un changement comportemental — des paroles aux actes. Toutes les composantes du Mouvement partageront la vision afin d'aider et de soutenir la concrétisation du leadership et des priorités des pays. Toutes les organisations et les institutions — aux niveaux national et mondial — se poseront (et il faudra leur poser) la question suivante : soutenons-nous le plan d'action actuel d'un pays donné ? Si ce n'est pas le cas, pourquoi ? Le Mouvement SUN valorise un travail d'équipe mettant de côté les égos, le succès sans attribution spécifique et des mécanismes de redevabilité mutuelle pour instaurer un climat de confiance (voir Section 5 : « Gouvernance et activités »).

Objectifs stratégiques SUN 3.0

La Stratégie SUN 3.0 sera davantage dirigée et pilotée par les pays au travers de la réalisation de quatre objectifs stratégiques (OS).

OS1: Renforcer et maintenir des environnements politiques et de plaidoyer solides aux niveaux infranational, national, régional et mondial afin de positionner les résultats nutritionnels comme un facteur clé et un marqueur du développement durable. Cela augmentera la probabilité

de générer des ressources et un capital politique supplémentaires pour accélérer l'amélioration de la nutrition.

OS2: Développer et aligner des priorités d'action communes aux pays. Cela permettra de cibler, de catalyser et d'aligner les ressources de l'ensemble du Mouvement afin de mettre en place un ensemble réalisable d'actions permettant de promouvoir l'avancement de la nutrition pour tous. Les priorités nationales sont issues des plans de nutrition nationaux, lorsqu'ils existent, et les développent.

OS3: Développer et renforcer la capacité des pays à élaborer, hiérarchiser, financer, mettre en œuvre et suivre les mesures nationales par une assistance technique et une gestion des connaissances renforcées. La gestion des connaissances et l'assistance technique démontreront également la valeur ajoutée du Mouvement SUN, tant en ce qui concerne les résultats nutritionnels que les conditions et les actions nécessaires pour générer ces résultats.

OS4: Assurer une gouvernance du Mouvement SUN qui favorise le leadership des pays et les responsabilités des gouvernements, aligne les ressources de toutes les parties prenantes du Mouvement sur les priorités nationales, renforce la redevabilité mutuelle entre les parties prenantes du Mouvement et envers les personnes les plus à risque de malnutrition, avec des mécanismes solides pour encourager et assurer cette mise en œuvre, cet alignement et cette redevabilité mutuelle. Dans les États fragiles et touchés par un conflit (FCAS), lorsque le gouvernement peut être réticent à diriger l'action ou

ne pas être en mesure de le faire, les membres du Mouvement SUN doivent travailler ensemble en collaboration avec les acteurs humanitaires et les intégrer dans toutes les plateformes multiacteurs.

La Figure 2 résume les objectifs stratégiques de la Stratégie SUN 3.0 et repose sur le principe selon lequel une action collective, cohérente et fondée sur des éléments factuels de la part de toutes les parties prenantes permet d'accélérer l'amélioration des progrès nutritionnels et d'instaurer un changement systémique aux niveaux national et infranational. Cette approche est plus efficace que des actions individuelles et fragmentées. Le résumé décrit les exigences essentielles pour atteindre chaque objectif stratégique et les rôles et responsabilités requis de chaque entité.

La Figure 3 présente le cadre stratégique de SUN 3.0 (théorie du changement) et les éléments clés pour concrétiser les résultats et la vision de la Stratégie SUN 3.0.

L'Encadré 2 décrit les bases fondamentales, non négociables, d'une action efficace en matière de nutrition, qui sont vitales pour le succès et sur lesquelles repose l'action du Mouvement SUN. Les gouvernements des pays membres SUN et tous les acteurs qui les soutiennent aux niveaux national et mondial doivent s'attaquer à ces facteurs systémiques de la malnutrition.

Les principales suggestions et idées pour développer l'engagement du secteur privé par la Stratégie SUN 3.0 sont les suivantes et sont détaillées à l'Annexe 3 :

- mettre l'accent sur l'importance d'une approche axée sur les systèmes alimentaires, incluant l'enrichissement des aliments, visant à renforcer l'accès à une alimentation saine, et sur l'importance fondamentale de la demande et du pouvoir d'achat des consommateurs pour des aliments de qualité ;
- aider les petites et moyennes entreprises à produire et à vendre davantage d'aliments nutritifs produits localement ou régionalement et leur garantir l'accès aux marchés (Monitor Deloitte, 2019) ;
- diversifier l'approche vis-à-vis du secteur privé et libérer le potentiel du commerce de détail, de la logistique, du marketing, des communications et d'autres secteurs non alimentaires (par ex. fabricants de savon et produits d'hygiène) pour mobiliser les ressources et améliorer l'accès à une alimentation saine ;
- intégrer ces considérations aux engagements du Réseau du secteur privé SUN.

Encadré 2 : Base fondamentale pour une action efficace en matière de nutrition

SUN travaille à renforcer les partenariats entre toutes les parties prenantes afin d'obtenir de meilleurs résultats en matière de nutrition. Les principales conditions favorables à une action efficace en matière de nutrition sont :

- Des systèmes alimentaires offrant des produits sains, accessibles, abordables et durables ;
- Des systèmes de santé fournissant des services nutritionnels de qualité pour tous, y compris dans les zones difficiles d'accès ;
- Des systèmes de protection sociale tenant compte des résultats nutritionnels, en particulier ceux qui se concentrent sur les 1 000 premiers jours de vie, soit de la conception jusqu'à l'âge de 2 ans ;
- Un secteur privé — notamment les entreprises alimentaires et non alimentaires (grandes, moyennes, petites) — réorientant ses sources de financement/son activité principale vers une meilleure nutrition et s'alignant sur les normes mondiales et nationales ;
- L'éducation des filles, qui est essentielle à une amélioration de la transmission nutritionnelle ;
- L'eau potable et les services d'assainissement et d'hygiène contribuant à améliorer les résultats nutritionnels ;
- La compréhension qu'une meilleure nutrition conduit à l'égalité des sexes et qu'une meilleure égalité des sexes conduit à une meilleure nutrition ;
- La priorisation de la nutrition dans la lutte contre la crise climatique dans les programmes nationaux et internationaux ;
- Des initiatives visant à mettre fin à la pauvreté et à lutter contre les inégalités structurelles qui permettent d'améliorer la nutrition et des efforts de lutte contre la malnutrition qui apportent des avantages économiques et sociaux ;
- La mise en œuvre et la protection d'espaces humanitaires et d'acteurs humanitaires indépendants afin de fournir une assistance impartiale fondée sur les besoins et une aide humanitaire mise à profit pour fournir la nutrition dans les États fragiles et touchés par des conflits et d'autres contextes humanitaires ;
- La mise en place d'organisations de la société civile et d'organisations communautaires pour s'assurer que les avis de la communauté soient entendus.

Les engagements clés pour la réalisation de la Stratégie SUN 3.0 sont les suivants :

- Promouvoir l'équité pour « que personne ne soit laissé pour compte », notamment en répondant à l'appel à l'action sur l'égalité des sexes, la diversité et l'autonomisation des femmes afin que tous les acteurs du Mouvement SUN puissent réorienter leur travail, en traduisant les engagements en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation en actions et résultats au niveau national. L'égalité des sexes devrait se refléter dans les structures de gouvernance du SUN à tous les niveaux⁵.
- S'appuyer sur le succès du programme « Jeunes leaders pour la nutrition » du Réseau de la société civile SUN en consacrant le rôle moteur des jeunes dans l'ensemble du mouvement et en intégrant les jeunes dans toutes les structures de gouvernance du Mouvement. Ce programme sera lancé pendant la phase d'opérationnalisation en collaboration avec les jeunes, notamment les Jeunes leaders pour la nutrition.
- Veiller à l'inclusion des acteurs humanitaires, des donateurs humanitaires et de la société civile qui sont tenus de fournir une assistance nutritionnelle de manière impartiale et indépendante à ceux qui en ont le plus besoin, dans les situations de conflit et d'autres contextes humanitaires.

FIGURE 2 : Synthèse des objectifs stratégiques de la Stratégie SUN 3.0

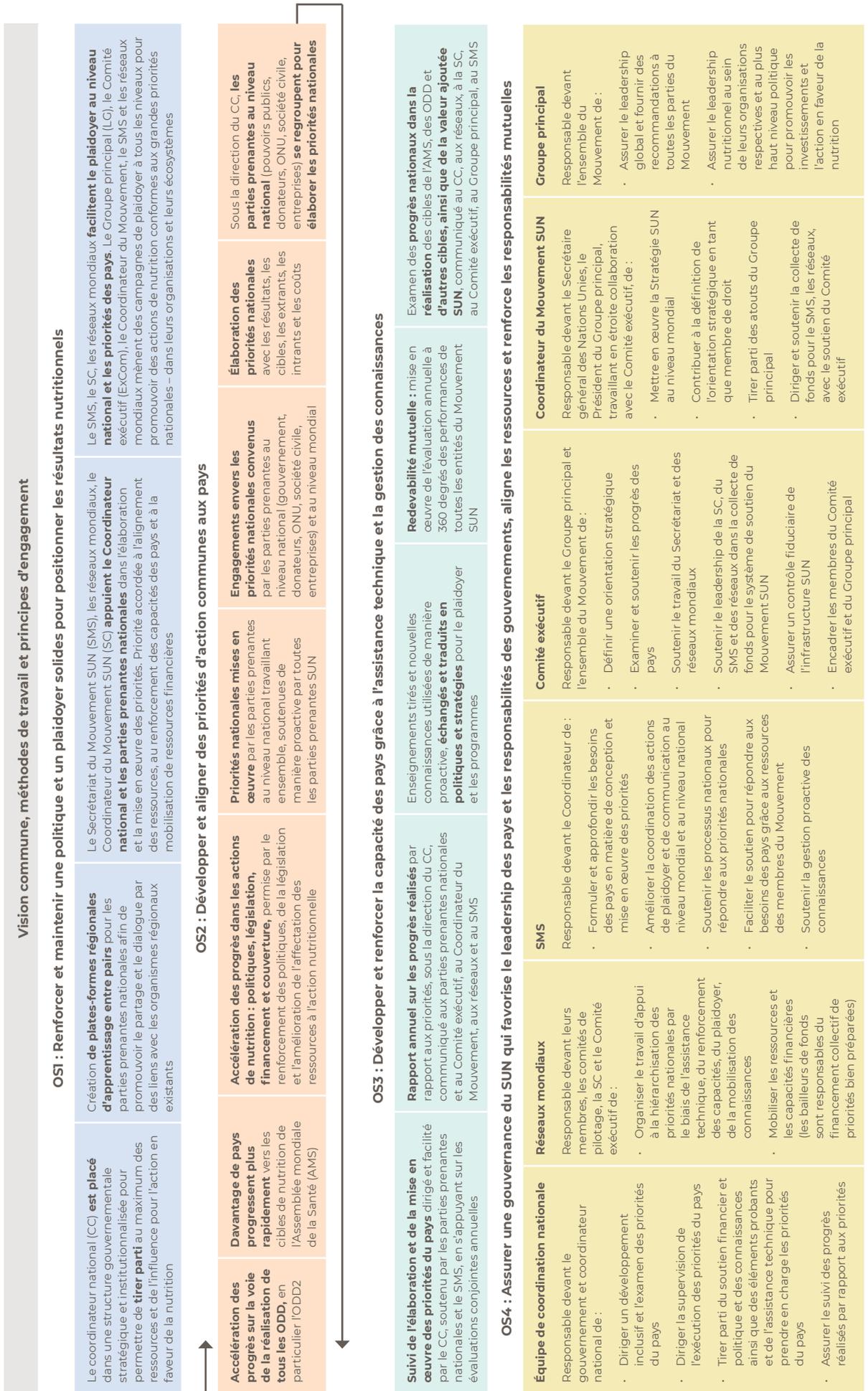
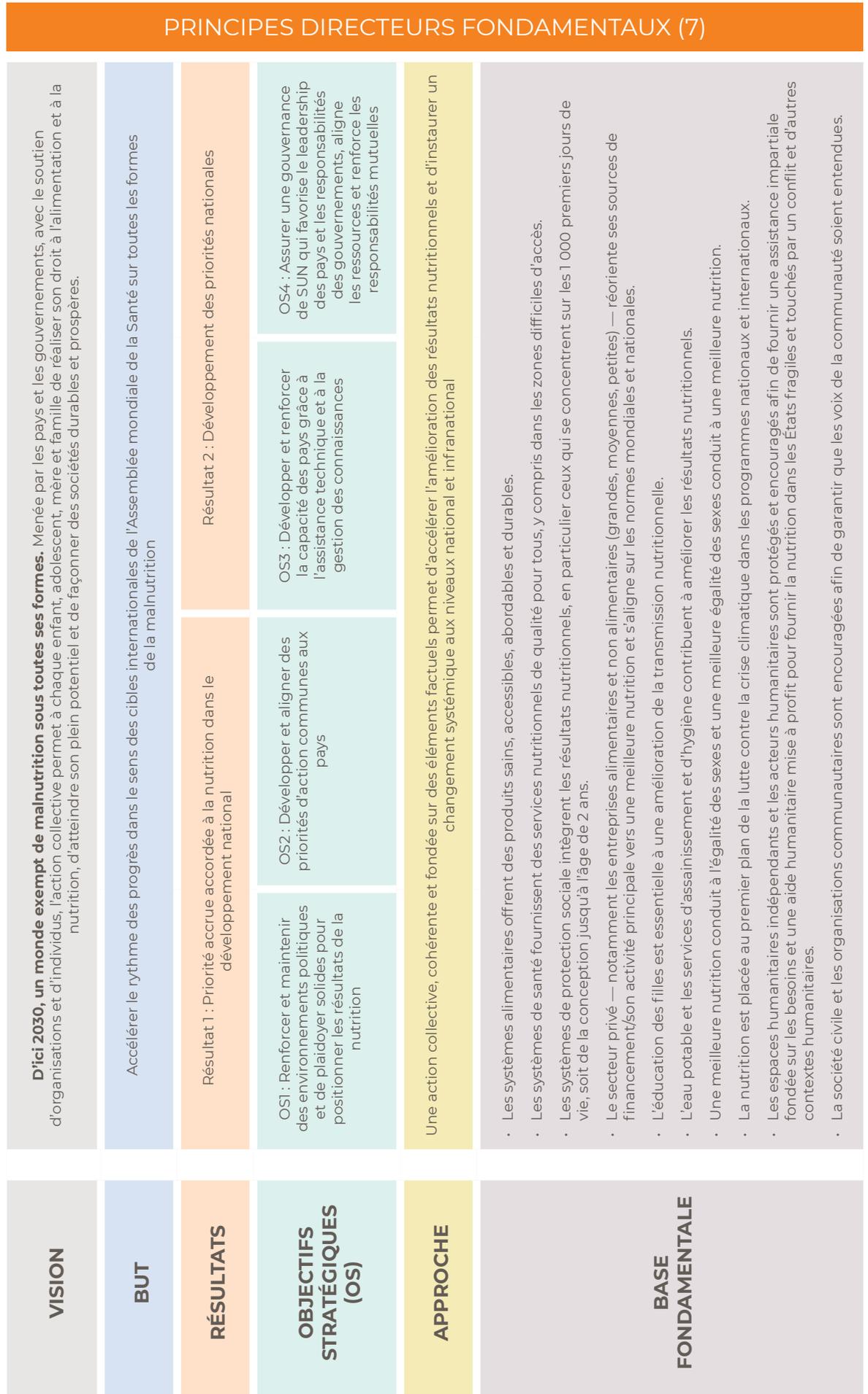


FIGURE 3 : Cadre stratégique de la Stratégie SUN 3.0 (Théorie du changement)



Priorités pour chacun des objectifs stratégiques SUN 3.0

OS1 : Renforcer et maintenir des environnements politiques et de plaidoyer solides

Un environnement favorable à la nutrition place cette dernière au cœur des initiatives et des plans de développement mondiaux et nationaux (voir Encadré 3, « Sierra Leone » et « Philippines »). Cela (a) renforce le rôle central de la nutrition pour le développement durable ; (b) garantit des financements nationaux en faveur de la nutrition ; (c) assure la mise en place de politiques et de législations fortes en matière de nutrition sur des questions vitales, telles que le Code international de commercialisation des substituts du lait maternel, la protection de la maternité, le droit à l'alimentation et l'enrichissement obligatoire des aliments et (d) favorise l'établissement de liens avec l'ensemble des politiques économiques et sociales, concernant notamment le logement, l'emploi, l'urbanisme, le transport, les questions de genre, l'éducation et la protection sociale, afin d'atteindre des résultats plus équitables pour tous en matière de nutrition. Il est urgent d'élaborer des stratégies pour intégrer les actions de nutrition aux décisions d'allocation de ressources liées aux réponses au COVID-19.

La prise en main par les pays de la nutrition est assurée et encouragée par l'établissement d'un « foyer institutionnel » solide en faveur de la nutrition au sein du gouvernement. Dans cette Stratégie, le terme « coordinateur national » est utilisé pour décrire la responsabilité et la fonction de la coordination de la nutrition dans les pays et les dispositions institutionnelles visant à garantir ce soutien. Les pays peuvent décider d'adopter ce titre ou de conserver le titre de point focal. Au niveau national, les gouvernements doivent veiller à ce que le poste de coordinateur national et sa structure soient placés à un niveau assez élevé et dotés de pouvoirs suffisants pour réellement traiter la nutrition parmi les priorités de développement national.

Le coordinateur national et l'équipe de soutien ont le potentiel pour être les principaux agents de changement dans la Stratégie SUN 3.0. Idéalement, le bureau du coordinateur national serait hébergé au sein d'un service gouvernemental de haut niveau (par exemple, au sein de la planification, des finances, de la coordination, du Cabinet du Premier ministre/Président) et serait habilité à assurer la coordination entre les ministères concernés

afin de prendre en compte le caractère central de la nutrition pour le développement durable. Toutefois, cela ne sera pas toujours possible et les pays détermineront le service approprié en fonction de leur contexte spécifique. Le coordinateur national est une personne capable de mobiliser l'action des ministères, aux niveaux national et infranational, et celle des différents groupes de parties prenantes ; il doit ainsi disposer des ressources nécessaires à cette mission. Un réseau de soutien actif sera mis en place autour du bureau du coordinateur national et se composera de parties prenantes nationales, régionales et internationales. La responsabilité ministérielle pour le travail et le soutien du coordinateur national et de tout personnel technique sera décidée dans le contexte de chaque pays. Les parlements ont également un rôle à jouer pour aider les pays à donner la priorité à la nutrition dans leur programme de développement, y compris en matière d'investissements. En 2019, des plateformes de nutrition multiacteurs travaillaient avec les parlements de 45 pays, tandis que 15 pays membres du Mouvement SUN disposaient de réseaux parlementaires nationaux consacrés à cette tâche.

La fonction de coordinateur national est conçue comme un poste doté de pouvoirs plus importants. Ces pouvoirs découlent de l'appui apporté au coordinateur par son gouvernement et toutes les composantes du Mouvement et reflète la capacité de mobilisation et les ressources nécessaires pour remplir cette fonction avec succès. Les partenaires SUN s'aligneront sur les priorités du pays, notamment par l'intermédiaire des plateformes multiacteurs existantes, et cela sera mis en œuvre par les mécanismes de gouvernance et de redevabilité SUN qui épaulent le coordinateur national. Dans les contextes où il existe un groupe sectoriel/ mécanisme de coordination de la nutrition actif, la plateforme multiacteurs devrait inclure le groupe sectoriel dans la plateforme de manière pleinement fonctionnelle. L'Annexe 4 comprend les mandats génériques pour le coordinateur national, à adapter selon le contexte de chaque pays.

Le coordinateur national, avec le soutien des parties prenantes nationales dans tous les secteurs, fera converger et harmonisera les actions au niveau décentralisé, mobilisera les ressources et déploiera largement les actions efficaces. Ces efforts s'appuieront sur des données factuelles et des expériences, tant au niveau national que dans d'autres pays, et seront guidés par des principes d'équité. Un récent examen de la collaboration infranationale à partir de 14 études de cas met

en évidence des enseignements importants, tels que la définition du leadership des plateformes nationales et infranationales multiacteurs ; la création d'incitations à la collaboration par la cohérence des politiques ;

la mise en œuvre de la décentralisation et de l'autonomie de décision et le plaidoyer, la mobilisation communautaire, la convergence des services, le financement et le suivi et l'évaluation⁶.

Encadré 3 : Sierra Leone : Un plaidoyer pour la nutrition au niveau communautaire pour créer un environnement favorable à la nutrition

FOCUS 1000, une ONG, a joué un rôle essentiel dans le renforcement du cadre politique et de plaidoyer pour la nutrition en Sierra Leone. L'organisation bénéficie d'une subvention du fonds commun SUN et travaille avec plus de 6 000 chefs religieux, 10 000 guérisseurs traditionnels, 4 000 vendeuses de marchés, 70 professionnels des médias et 180 associations locales, spécialisées dans le plaidoyer et la sensibilisation, le renforcement des capacités, l'engagement des communautés locales et la recherche fondée sur des données factuelles.

FOCUS 1000 développe les liens et les synergies entre les agents de santé communautaires et les prestataires de services de nutrition, du niveau du district au niveau communautaire, ce qui renforce ainsi les services communautaires. En partenariat avec le gouvernement, les agences des Nations Unies et le Secrétariat du Mouvement SUN, FOCUS 1000 défend l'adoption d'un projet de loi visant à réglementer la commercialisation des substituts du lait maternel en Sierra Leone. FOCUS 1000 a également réuni des dirigeants de différentes confessions pour qu'ils travaillent ensemble dans le respect mutuel.

La Sierra Leone a amélioré la qualité de ses données sur la nutrition, avec le soutien de FOCUS 1000. Entre 2017 et 2018, dans le cadre du Consortium CHANGES (soutenu par le Bureau des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement [FCDO] du Royaume-Uni) qui vise à améliorer la qualité, la disponibilité et l'accessibilité des services de santé reproductive, maternelle, néonatale et infantile, FOCUS 1000 a aidé le Ministère de la santé et de l'assainissement à améliorer la qualité et les délais de la collecte de données et de la communication des rapports des établissements de santé et des communautés. Grâce à ce soutien, le système de collecte et de production de rapports est passé d'un système sur papier à un système numérique, avec des améliorations considérables tant sur la qualité que sur les délais de transmission.

Philippines : mobiliser tous les échelons du gouvernement dans une action coordonnée en matière de nutrition

Le gouvernement des Philippines, avec l'appui de Nutrition International, dans le cadre d'une aide du FCDO, a formulé le Plan d'action pour la nutrition 2017-2022 et a assuré son harmonisation avec le nouveau Plan de développement des Philippines.

Une forte mobilisation a été assurée aux niveaux national et infranational grâce à des consultations et des discussions de groupe, qui ont fourni des informations importantes pour les analyses de paysage, mobilisé des collectivités locales moins impliquées, repéré de potentiels Ambassadeurs de la nutrition et facilité une meilleure compréhension de la manière dont les résultats nutritionnels pouvaient être intégrés aux programmes et aux plateformes. Cela a débouché sur une série d'actions prioritaires en faveur de la nutrition, qui ont été utilisées pour élaborer un cadre commun de résultats. Le gouvernement a également procédé à un exercice d'évaluation et d'allocation budgétaires afin de comparer les engagements existants et les besoins en ressources supplémentaires.

Le Plan d'action pour la nutrition 2017-2022 a été un point de ralliement pour les acteurs de la nutrition au niveau national depuis son lancement. Les autorités locales, la Coalition philippine des défenseurs de la sécurité nutritionnelle, des étudiants de l'enseignement supérieur (par l'intermédiaire de l'Association philippine de nutrition), et d'autres acteurs de la nutrition issus des différents groupes de parties prenantes, se sont réunis pour s'engager derrière la mise en œuvre du plan. Le plan a également conduit à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un Plan d'action régional pour la nutrition 2019-2022.

⁶ Pour plus d'informations, voir : https://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2020/07/From-National-Vision-to-local-implementation_ENG.pdf

Au niveau régional, le Mouvement s'appuiera sur des entités régionales existantes pour permettre aux pouvoirs publics et aux réseaux de coopérer, de se coordonner, et de bénéficier des expériences, ainsi que pour encourager les entités régionales à ériger la nutrition en priorité et à parler d'une seule voix (par exemple, l'Union africaine, la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest, l'Association sud-asiatique pour la coopération régionale, la Communauté de développement de l'Afrique australe et les réseaux régionaux de la société civile SUN). L'alignement au niveau régional de l'ensemble du système de soutien international (GSS) du Mouvement SUN (voir Section 5 : « Gouvernance et fonctionnement ») contribuerait également à assurer la coordination et des partenariats plus solides pour de meilleurs résultats nutritionnels.

Au niveau mondial, toutes les composantes du GSS s'engageront à se conformer aux priorités établies par consensus, sous la supervision des gouvernements, au niveau national. Le fait d'être guidé par les priorités des pays signifie également que les réseaux mondiaux et le Secrétariat du Mouvement SUN doivent travailler ensemble de manière plus efficace et efficiente pour fournir ce soutien. L'établissement d'un plan de travail et d'un budget communs permet par exemple

d'améliorer le fonctionnement collectif du Système de soutien international.

OS2 : Développer et aligner des priorités d'action communes aux pays

Un processus réussi de hiérarchisation des priorités au niveau des pays permettra (a) de concentrer l'action sur l'obtention de résultats spécifiques ; (b) d'encourager l'alignement au sein du pays et du GSS ; (c) d'augmenter les chances d'attirer des investissements en énergie, ressources et finances des gouvernements, donateurs, entreprises et autres investisseurs vers un ensemble gérable d'actions fondées sur des éléments factuels qui modifient systématiquement l'offre et la demande en faveur de la nutrition et (d) d'améliorer la redevabilité au sein du Mouvement en réduisant l'ambiguïté sur les priorités des pays.

La majorité des pays membres SUN disposent d'un plan national de nutrition – une réalisation importante de SUN 2.0 – et s'appuient donc déjà sur une base solide (MQSUN+ 2020). Le défi de la Stratégie SUN 3.0 est de fixer les priorités pour les 3 à 5 prochaines années qui amélioreront la nutrition dans tous les pays. La Figure 4 illustre la relation entre ces différentes entités.

FIGURE 4 : Relations entre les entités SUN



Il n'existe pas d'approche ou de solution adaptée à toutes les situations pour des pays spécifiques.

Les principes communs pour la hiérarchisation des priorités sont les suivants : (a) le gouvernement dirige le processus ; (b) chaque ensemble de parties prenantes nationales déterminera son propre processus d'élaboration de priorités réalisables pour chaque partie prenante, en s'appuyant sur le soutien des réseaux mondiaux et du Secrétariat du Mouvement SUN, à leur demande ; (c) un vaste éventail de parties prenantes nationales et de secteurs participeront au processus, conformément aux principes SUN ; (d) les actions d'une multitude de secteurs et de parties prenantes seront examinées ; (e) l'accent sera mis sur les éléments factuels et les résultats sur le terrain, en privilégiant en particulier l'équité, notamment l'équité en matière de genre, pour les populations déplacées et migrantes et les réfugiés, ainsi que dans les FCAS, selon les besoins (voir Encadré 4, « Mali »), et (f) les

activités du reste du Mouvement en dehors du pays seront étroitement alignées pour soutenir les priorités nationales.

Sous la direction du coordinateur national, chaque pays bénéficiera d'un soutien pour réunir, guider et mettre en cohérence les différentes entités gouvernementales, les organisations de la société civile (y compris les groupes autochtones et les organisations communautaires locales), les donateurs, les organismes des Nations Unies et les entreprises au niveau national, dans le but de faciliter un processus débouchant sur un ensemble d'actions prioritaires⁷. Les gouvernements qui s'engagent à financer une grande partie de ces actions à partir de leurs budgets nationaux auront plus de chances d'obtenir des financements de partenaires et ils encourageront les autres gouvernements à suivre leur exemple. Si possible, les pays devront tenir compte des cibles de l'Assemblée mondiale de la Santé et des ODD pour fixer leurs propres cibles.

Encadré 4 : Mali : harmoniser les priorités nationales dans les États fragiles et touchés par des conflits

Pour surmonter les difficultés et répondre aux besoins de manière plus efficace et rationnelle dans les pays fragiles et touchés par des conflits, les acteurs humanitaires et du développement doivent nouer des liens pour atteindre des objectifs communs dans la lutte contre la malnutrition. Lors du Forum national sur la nutrition de juin 2019, le gouvernement du Mali s'est engagé à augmenter sa ligne budgétaire consacrée à la nutrition afin de financer des activités précédemment couvertes par des financements humanitaires et d'assurer la cohérence entre les mécanismes de coordination existants en matière de nutrition.

Dans cet esprit, en octobre 2020, tous les acteurs de la nutrition ont validé le nouveau Plan d'action multisectoriel pour la nutrition, qui englobe à la fois les enjeux humanitaires et ceux du développement. Les membres du groupe sectoriel Nutrition et de la plateforme multiacteurs de SUN et les réseaux SUN se sont réunis pour discuter des données du DHIS2 (Système d'information sur la santé au niveau des districts) et partager leurs expériences sur les campagnes nationales de prévention, le dépistage de la malnutrition et d'autres interventions en matière de nutrition.

Les réseaux SUN développent également des activités spécifiques avec le groupe sectoriel Nutrition. Par exemple, l'Alliance de la société civile SUN et le groupe sectoriel Nutrition ont conjointement dirigé et participé à un atelier régional en janvier 2020, organisé par Action contre la faim, en préparation du Sommet N4G. La collaboration a été renforcée par la création d'une feuille de route nationale et la mise en place d'un comité chargé de la mettre en œuvre avant le sommet, réunissant tous les réseaux SUN. Une réunion du comité interministériel sur la nutrition a rassemblé tous les services ministériels et a permis aux acteurs humanitaires et du développement de discuter de la participation du pays, du niveau de cette participation et du type d'engagements à prendre. L'Alliance de la société civile SUN et le groupe sectoriel Nutrition discutent actuellement de l'établissement d'un petit groupe de travail avec le groupe sectoriel Protection pour travailler sur les questions de protection et de nutrition dans les zones de conflit.

7 La boîte à outils pour les plateformes multiacteurs, « MSP toolkit », a été créée pour soutenir ces efforts (contenus en anglais) : <https://msptoolkit.scalingupnutrition.org>

OS3 : Développer et renforcer la capacité des pays à élaborer, hiérarchiser, financer, mettre en œuvre et suivre les mesures nationales par une assistance technique et une gestion des connaissances renforcées

ij) Demande et fourniture d'assistance technique : davantage pilotée par les pays, plus reconnue, rationalisée et inclusive⁸⁹

Les coordinateurs nationaux et les parties prenantes au niveau national qui fournissent un réseau de soutien auront des besoins en matière de renforcement des capacités. Pour y répondre, il faudra élaborer un ensemble de mesures prioritaires que le reste du Mouvement pourra soutenir, et fournir un appui tangible pour le financement, la mise en œuvre et le suivi (voir Encadré 5, « Myanmar »). La demande et la fourniture de l'assistance technique seront dirigées par le coordinateur de pays, et les partenaires dans le pays, tels que les organismes des Nations Unies, la société civile, les entreprises, les chercheurs et les donateurs, devront être,

comme c'est souvent le cas, le premier point de contact pour fournir cette assistance technique. Si une demande d'assistance technique ne peut être satisfaite par un partenaire dans le pays, les réseaux SUN mondiaux devront trouver les ressources nécessaires pour épauler les partenaires dans le pays.

Dans les rares cas où la demande d'assistance technique ne peut être satisfaite ni par les partenaires mondiaux ni par les partenaires du réseau mondial, le coordinateur national, qui connaît les autres parties prenantes nationales, conseille le Secrétariat du Mouvement SUN afin qu'il puisse trouver le soutien de partenaires mondiaux/régionaux ou des ressources supplémentaires. Ce mécanisme de « dernier recours » peut potentiellement être financé par les cadres mondiaux de nutrition ou par un mécanisme spécialisé tel que le Fonds de financement commun, qui apporte un financement aux projets à effet catalyseur visant à soutenir les plateformes multiacteurs dans les pays (voir Annexe 5). Le Secrétariat du Mouvement SUN mettra en place des systèmes pour renforcer la coordination et la transparence entre les prestataires d'assistance technique SUN et

Encadré 5 : Myanmar : renforcer les capacités à l'appui des priorités nationales

Le renforcement progressif des capacités au Myanmar a permis d'améliorer la politique et la coordination nationale en matière de nutrition, notamment grâce à l'engagement de quatre autres ministères⁸. Pour soutenir un nouveau gouvernement en 2016, des facilitateurs neutres de l'initiative UNN-REACH⁹ ont aidé à créer un climat d'inclusivité autour de la nutrition, en jetant des ponts et en stimulant le dialogue et la collaboration interministériels et inter-réseaux. En 2017, le Groupe de coordination du secteur de la nutrition a été créé, sous la direction du Ministère de la santé et des sports.

Pour aider à rendre opérationnel le Groupe de coordination du secteur de la nutrition, le Myanmar a utilisé des exercices de « bilan nutritionnel » analytique et les outils du Réseau de nutrition des Nations Unies, tout en renforçant les capacités de gestion des données et en améliorant la coordination multisectorielle et multiacteurs. Des postes supplémentaires dans le domaine de la nutrition au sein du gouvernement, financés par des fonds extérieurs, ont permis de renforcer les effectifs du secteur de la nutrition et d'améliorer la gestion des données. Les exercices d'analyse, dirigés par le Centre national de nutrition, ont permis de mettre au jour les lacunes et les inégalités et ont joué un rôle crucial dans l'instauration d'un climat de confiance et pour faciliter le partage des données. Cela s'est traduit par un nouveau plan national de nutrition (le Plan national d'action multisectorielle pour la nutrition, 2018-2022), dont la première cohorte a donné la priorité à sept États ou régions en fonction de l'épidémiologie et de la couverture des interventions. Des évaluations des capacités en matière de coordination et de gouvernance, l'un des trois principaux volets du plan national de nutrition, ont été entreprises au niveau national en 2018 et au niveau infranational en 2019.

L'expérience du Myanmar met en évidence le processus à long terme de renforcement des capacités en matière de nutrition et la nécessité de partenariats solides et d'un engagement en faveur du développement durable.

⁸ Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de l'Irrigation ; ministère de la Protection sociale, du Secours et de la Réinstallation ; ministère de l'Éducation et ministère de la Planification et des Finances

⁹ Le soutien de l'initiative UNN-REACH (Renforcement des efforts contre la faim de l'enfant et la sous-nutrition du Réseau des Nations Unies pour la nutrition) a débuté en 2015 et se poursuit au Myanmar. Voir <<https://www.unnetworkforsun.org/sites/default/files/2020-10/UNN%20Tale%2011-Series%201%20%28Myanmar%20UNN-REACH%29.pdf>>

les prestataires d'assistance technique des Nations Unies. Dans le cadre du processus d'opérationnalisation de la Stratégie, une équipe sera chargée de définir la gestion de ce mécanisme et la manière de renforcer la redevabilité liée à l'assistance technique.

ii) Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage : importance accrue accordée au soutien à la réalisation des priorités nationales

Les membres du Mouvement SUN — les pays, les réseaux, les organisations et les personnes qui les représentent — ont la responsabilité (1) de tirer des enseignements des réussites (et pourquoi et comment) et de partager leur savoir-faire à ce propos ; (2) de renforcer leur redevabilité mutuelle et à l'égard des personnes à risque de malnutrition ; (3) de réorienter les mesures de mise en œuvre de la nutrition aux niveaux national, régional et mondial ; (4) d'évaluer la valeur ajoutée par SUN. Ces quatre fonctions du travail d'acquisition de connaissances de SUN sont comprises dans le programme MEAL (suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage), dont le Secrétariat du Mouvement SUN assume la principale responsabilité, en étroite collaboration avec les coordinateurs nationaux et les réseaux ainsi qu'avec les partenaires sur le terrain¹⁰.

Apprentissage : transmission et gestion des connaissances sur les réussites, comment et pourquoi. Le Secrétariat du Mouvement SUN interviendra comme un intermédiaire actif en connaissances pour faciliter les flux de nouveaux éléments factuels pertinents et des expériences acquises au sein des pays membres SUN, des réseaux et en dehors du Mouvement (par ex. auprès de la communauté scientifique) qui (a) plaide en faveur de la nutrition en tant qu'impératif du développement durable ; (b) met en avant les programmes et les politiques efficaces susceptibles d'être adaptés et reproduits par d'autres membres du Mouvement SUN et (c) aide les pays à hiérarchiser leurs actions. Autre rôle clé, le Secrétariat du Mouvement SUN facilite le partage des enseignements pertinents entre les pays, souvent grâce à des possibilités d'échange et des plateformes régionales et sud-sud (voir Encadré 6, « apprentissage des pays membres SUN »).

Redevabilité : mise en œuvre de perspectives à 360 degrés. Afin de promouvoir la redevabilité mutuelle au sein du Mouvement, le Secrétariat mettra en œuvre un mécanisme « allégé » (par exemple, une enquête en ligne sur le niveau d'engagement) pour permettre à tous les membres du Mouvement de s'exprimer sur le niveau d'efficacité des différentes composantes

Encadré 6 : Apprentissage des pays membres SUN et partage des connaissances par le biais de plateformes régionales

Le Rassemblement Mondial du Mouvement SUN offre l'occasion au Mouvement de servir d'intermédiaire en connaissances, en favorisant l'apprentissage et le partage des connaissances. Lors du Rassemblement Mondial de 2019, un atelier a été consacré au thème : « Partenariats régionaux en action : se rassembler pour améliorer la coopération et les résultats nutritionnels », afin d'examiner le rôle potentiel des plateformes régionales formelles dans la mise en œuvre de programmes de nutrition transfrontaliers.

Les participants ont mis en avant les principales possibilités offertes par ces plateformes régionales. Par exemple, la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest rassemble 15 pays d'Afrique de l'Ouest, notamment par le biais d'un forum sur la nutrition dans lequel les Points Focaux gouvernementaux SUN et d'autres experts en nutrition se rencontrent. À cela s'ajoute une plateforme régionale de la société civile, dirigée par Action contre la faim.

De même, le Système d'intégration de l'Amérique centrale (SICA) est dirigé par les présidents de huit États membres d'Amérique centrale et se concentre sur la paix et la sécurité, dans le cadre de l'objectif spécifique de lutte contre l'insécurité alimentaire et les changements climatiques. En Asie du Sud, l'Association sud-asiatique pour la coopération régionale réunit huit pays pour promouvoir le bien-être et le développement économique, la nutrition étant fréquemment à l'ordre du jour.

Les participants à l'atelier ont conclu que le Mouvement SUN devait continuer à renforcer son intégration avec les plateformes régionales formelles existantes afin de contribuer aux initiatives régionales qui encouragent une bonne nutrition et d'accélérer leur réalisation.

¹⁰ Un examen externe des programmes MEAL est actuellement en cours.

SUN. Voici quelques exemples de questions : dans quelle mesure le Comité exécutif s'efforce-t-il d'aider le Coordinateur du Mouvement SUN, le Secrétariat et les réseaux, et de tirer parti du Groupe principal pour la nutrition ? Dans quelle mesure les coordinateurs nationaux et leurs équipes multiacteurs facilitent-ils la hiérarchisation des priorités et la mise en œuvre des plans d'action ? Dans quelle mesure les réseaux mondiaux soutiennent-ils les priorités nationales ? Dans quelle mesure les donateurs coordonnent-ils leurs actions aux niveaux national et mondial ? Dans quelle mesure le Coordinateur SUN est-il à l'écoute du Mouvement et exprime-t-il les besoins en matière de nutrition dans le paysage humanitaire et de développement global. Enfin, dans quelle mesure les coordinateurs nationaux et les plateformes multiacteurs établissent-ils des liens avec les plans de développement nationaux, les initiatives mondiales et d'autres programmes ?

Suivi des progrès au niveau des pays et des institutions et systèmes. Les pays ont besoin de mécanismes d'évaluation solides au niveau national pour pouvoir assurer un suivi de leurs résultats nutritionnels et des progrès réalisés par rapport aux cibles de l'AMS et des ODD ainsi que d'autres engagements, et pour en rendre compte via des mécanismes tels que le Rapport sur la nutrition mondiale. Le Mouvement SUN peut aider les pays à produire des données de qualité, s'ils déterminent qu'il s'agit d'une priorité. La base de données MEAL est importante pour assurer le suivi d'un vaste éventail d'indicateurs qui décrivent le contexte national pour l'action en faveur de la nutrition.

Les mesures prises par l'ensemble du Mouvement pour soutenir les priorités spécifiées par les pays — et les résultats qu'elles entraînent — devront également faire l'objet d'un suivi pour permettre des corrections de trajectoire et une redevabilité. Le changement institutionnel et systémique au sein des pays doit être suivi, évalué et partagé chaque année, sur la base de données qualitatives et quantitatives. Le processus d'évaluation conjointe¹¹ fait état de l'avancement des changements institutionnels et systémiques en faveur de la nutrition et aide à déterminer les besoins en renforcement des capacités, en formations et en intégration.

Évaluation de la valeur ajoutée par SUN. Une composante essentielle du travail sur les connaissances consiste à documenter la valeur ajoutée par le Mouvement SUN. Quand et où l'adhésion au Mouvement SUN,

ainsi que l'appui qu'il apporte, aboutit-elle à davantage d'actions et d'investissements en soutien aux priorités des pays ? Les actions et les investissements sont-ils plus rapides et à grande échelle, sont-ils plus efficaces et plus durables, et s'accompagnent-ils d'une amélioration de la situation nutritionnelle et d'une accélération des progrès dans la réalisation de tous les ODD auxquels ils contribuent ? Les investisseurs ont besoin de voir des estimations crédibles de cette valeur ajoutée, tout comme les membres du Mouvement SUN et les personnes à risque de malnutrition. Une partie de ce travail sur les connaissances sera assumée par des acteurs extérieurs afin d'assurer une crédibilité à l'extérieur du Mouvement.

OS4 : Assurer une gouvernance du Mouvement SUN qui favorise le leadership des pays et les responsabilités des gouvernements, aligne les ressources de toutes les parties prenantes du Mouvement sur les priorités nationales et renforce la redevabilité mutuelle

Les implications de cet objectif stratégique pour le fonctionnement du Mouvement SUN sont décrites dans la Section 5. L'Examen indépendant à mi-parcours et l'Examen stratégique ont tous deux souligné la nécessité de renforcer la gouvernance du Mouvement SUN. La gouvernance concerne les rôles, les responsabilités et l'obligation de rendre des comptes ; la réalisation de l'objectif stratégique 4 est donc fondamentale pour la réalisation des objectifs stratégiques 1 à 3. L'objectif stratégique 1 est axé sur le renforcement du contexte politique, législatif et de plaidoyer au niveau national et au-delà. Chaque partie prenante a un rôle à jouer et la définition de ces rôles favorise la clarté, l'efficacité et l'harmonisation. L'objectif stratégique 2 est axé sur le développement d'un ensemble de priorités qui visent à canaliser l'énergie, favoriser l'alignement sur les priorités, produire des résultats et promouvoir la redevabilité. Une définition claire des responsabilités est essentielle pour garantir que cette action collective porte ses fruits. L'objectif stratégique 3 est axé sur le renforcement des capacités au niveau national pour atteindre les deux premiers objectifs stratégiques. Une fois que chaque composante du Mouvement a clairement assumé sa responsabilité en matière de renforcement des capacités, l'objectif stratégique 3 devient plus atteignable.

¹¹ Pour plus d'informations, voir : <<https://scalingupnutrition.org/progress-impact/monitoring-evaluation-accountability-and-learning-meal/joint-assessment-exercise/>>

04 Financement

de la Stratégie SUN 3.0

Priorité au financement en faveur de la nutrition

Le financement en faveur de la nutrition sera un objectif prioritaire clair dans le cadre de la Stratégie SUN 3.0. Il sera mis en œuvre de façon proactive et vigoureuse en tant que changement délibéré et majeur par rapport à SUN 2.0.

Avant le début de la pandémie de COVID-19, la communauté mondiale estimait à 7 milliards USD par an les besoins en financement du déploiement à grande échelle d'un ensemble d'interventions fondées sur

des données probantes, principalement dans le secteur de la santé. Ces interventions permettraient d'éviter 65 millions de cas de retard de croissance et 265 millions de cas d'anémie chez les femmes d'ici 2025, par rapport aux valeurs de référence de 2015. De plus, sur une période de 10 ans, au moins 91 millions d'enfants de moins de cinq ans bénéficieraient d'un traitement contre l'émaciation grave et 105 millions de bébés seraient nourris exclusivement au sein au cours des six premiers mois de leur vie. Ces investissements devraient aller de pair avec des investissements contribuant à la nutrition

Encadré 7 : Côte d'Ivoire : un leadership et des investissements nationaux renforcés pour mobiliser des ressources extérieures en faveur de la nutrition

Après que la Côte d'Ivoire a rejoint le Mouvement SUN en 2013, le Chef de cabinet adjoint du Premier ministre a été nommé comme point focal SUN et un Conseil national de la nutrition multisectoriel a été créé sous l'égide du Cabinet du Premier ministre. Un secrétariat technique permanent a été mis en place en tant que « composante opérationnelle » pour diriger l'élaboration de la politique nationale de nutrition et du Plan stratégique national multisectoriel de nutrition.

En 2016, le Premier ministre a organisé une table ronde de donateurs de haut niveau pour lancer le plan et mobiliser des financements pour sa mise en œuvre. Le Premier ministre, accompagné des ministres de la Santé, de l'Éducation, des Finances, du Budget et de la Planification et de l'Agriculture, et de représentants d'autres ministères clés, a promis un engagement financier de 15 % du coût global du plan (le coût total étant estimé à 470 millions USD). Cet engagement national s'est accompagné d'investissements de la part de Power of Nutrition (10,4 millions USD qui ont permis d'obtenir par effet de levier des financements de partenaires publics et privés, dont la Fondation Jacobs, la Fondation Bernard van Leer, la Fondation UBS Optimus et la Fondation Bill & Melinda Gates). Un financement a par ailleurs été obtenu auprès de l'Association internationale de développement par l'intermédiaire du Groupe de la Banque mondiale (50 millions USD), avec l'assistance technique de l'Union européenne.

Le Plan stratégique national multisectoriel pour la nutrition a été aligné sur le Plan national de développement 2016-2020, et la nutrition a été intégrée dans le programme d'investissement public, assurant ainsi un transfert de fonds pour mettre en œuvre et contrôler les décaissements. Si la plateforme nationale de gestion de l'aide a permis d'améliorer la transparence des contributions, la traduction des promesses en financements concrets reste problématique. Grâce à une bonne stratégie pour guider le financement national, à l'alignement des programmes sur les priorités nationales de développement et à une feuille de route claire fondée sur des données solides, les partenaires de financement extérieurs se sont ralliés à la direction du gouvernement ; une amélioration de la nutrition et des résultats sur le terrain a ainsi pu être obtenue.

dans d'autres secteurs et systèmes, tels que l'alimentation, l'agriculture, la protection sociale, l'eau et l'assainissement, et l'éducation. La pandémie de COVID-19 et la crise climatique ont augmenté le coût et l'urgence de ces investissements. Il sera donc essentiel de tirer parti de ces ressources pour préserver le capital humain et dynamiser les économies nationales.

La malnutrition, sous toutes ses formes, reste un facteur majeur de pauvreté ; et la pauvreté est également un facteur de malnutrition. Les interventions visant à prévenir la malnutrition renforcent donc également la réduction de la pauvreté et sont parmi les plus rentables en matière de développement. Au cours de la dernière décennie, on a pris davantage conscience de l'importance d'investir pour s'attaquer aux causes immédiates et profondes de la malnutrition. Pourtant, les plans de nutrition nationaux restent largement sous-financés. Les contractions économiques résultant de la pandémie de COVID-19 exigeront des mesures de plus en plus créatives pour combler ce déficit de financement et faire en sorte que les gains réalisés pendant la période de mise en œuvre de SUN 2.0 ne soient pas perdus.

Le paysage financier de la nutrition s'est amélioré ces dernières années, notamment grâce aux actions menées par le Mouvement SUN. De nombreux pays ont élaboré des plans chiffrés, des cadres de résultats communs et mis en place des mécanismes de suivi financier. Des mesures ont été prises pour établir des liens entre les pays et les mécanismes de financement qui peuvent être utilisés pour mettre en œuvre certaines parties des plans nationaux. Parmi ces mécanismes, on compte notamment le Mécanisme de financement mondial, Power of Nutrition et le Programme mondial pour l'agriculture et la sécurité alimentaire, entre autres.

Les institutions publiques et privées sont intéressées par une collaboration sur l'ODD2 et la communauté du développement se tourne de plus en plus vers le secteur privé pour aider à combler le déficit de financement de la nutrition, en particulier en réaction à la détérioration du climat d'investissement.

De nouveaux engagements financiers ont été et continueront d'être obtenus auprès de donateurs — y compris auprès d'organisations caritatives et de sources non traditionnelles — lors du Sommet N4G et d'autres manifestations mondiales. Des améliorations sont également apportées à la transparence et à la redevabilité des dépenses des donateurs.

On peut citer par exemple l'amélioration de l'information des donateurs grâce au système de rapports des pays créanciers du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques et au travers du Rapport sur la nutrition mondiale.

Toutefois, pour réaliser la vision ambitieuse exposée dans la Stratégie SUN 3.0, il faudra d'urgence donner une aide supplémentaire aux pays pour leur permettre de s'orienter dans les complexités du paysage financier, mobiliser davantage de ressources nationales pour soutenir les plans nationaux (voir Encadré 7 : « Côte d'Ivoire ») et, en fin de compte, traduire les plans en progrès concrets sur le terrain. L'utilisation efficace des ressources et une approche intégrée associant une meilleure nutrition et d'autres approches (par exemple, la réponse aux changements climatiques, la mobilisation des systèmes alimentaires et le financement du développement économique pour la nutrition) seront les principes clés qui guideront tous les pays pour obtenir de meilleurs résultats, y compris avec les financements existants (voir Annexe 5).

Mobiliser des financements en faveur de la nutrition

Plusieurs raisons expliquent pourquoi il reste difficile de convertir des plans chiffrés en plans financés et mis en œuvre. Elles peuvent porter sur la nature des plans eux-mêmes, la complexité du paysage financier et la possibilité de présenter un dossier d'investissement suffisamment convaincant fondé sur des données factuelles. Si les besoins varient en fonction des pays et des contextes, la Stratégie SUN 3.0 accordera une attention particulière à ceux visant à :

- renforcer les plans nationaux de nutrition et les cadres communs de résultats pour les transformer en propositions convaincantes et en stratégies de mobilisation des ressources. Ce volet comprend l'examen des sources potentielles de financement et des capitaux disponibles, à savoir les financements nationaux, l'aide publique au développement, les financements innovants et les contributions de financement mixte, notamment du secteur privé et d'autres sources privées ;
- sensibiliser aux types de ressources financières qui peuvent être demandées (comment les demander ? À qui les demander ?) pour répondre aux priorités des pays. Il est possible d'aller plus loin en recensant les flux de financement et

les capitaux d'investissement publics et privés actuels et futurs et en soutenant l'élaboration de plans de financement fondés sur des données factuelles (provenant de sources nationales ou mondiales) ;

- améliorer l'information sur le financement de la nutrition, notamment pour aider à dissiper la confusion et le manque de transparence sur le fonctionnement des sources de financement de la nutrition, la manière dont les projets sont approuvés et les types d'activités éligibles ;
- aider les pays à affecter des ressources pour préparer des dossiers d'investissement et pour trouver les fournisseurs de capitaux, les structures de financement, les intermédiaires et les instruments de financement appropriés pour aider à traduire les plans de nutrition en possibilités d'investissement pour le secteur privé. Des mesures proactives doivent être prises pour recenser les structures de financement, les chaînes de valeur et les sous-secteurs pertinents pour la nutrition, ainsi que les entreprises cibles potentielles à atteindre ;
- permettre aux gouvernements d'investir la volonté politique et les fonds nationaux pour s'attaquer aux causes des besoins humanitaires, dans des contextes où un financement à court terme et imprévisible est vital.

Comprendre comment aider au mieux les pays à accroître leur marge de manœuvre budgétaire et leurs dépenses nationales en nutrition, et coordonner et encourager un financement intégré avec le soutien des donateurs.

Renforcer les capacités pour améliorer le financement en faveur de la nutrition

Il est urgent que le Mouvement SUN soit en mesure de répondre efficacement aux demandes des pays en matière de financement de la nutrition et de mieux comprendre et anticiper l'évolution des besoins à mesure que les pays progressent. Cela est particulièrement important dans le contexte des effets actuels et anticipés du COVID-19 sur le financement national et celui des donateurs. Étant donné la fragmentation de l'architecture de financement et la précarité de la période actuelle, le Mouvement SUN est particulièrement bien placé pour jouer ce rôle au cours de sa troisième phase.

Développer l'expertise sur le financement de la nutrition dans l'ensemble du Mouvement SUN

S'appuyant sur l'expertise des partenaires du Mouvement dans le financement de la nutrition, avec une coordination assurée par la Communauté de pratique sur le financement et le soutien du Secrétariat, ce modèle sera renforcé dans la Stratégie SUN 3.0 avec une plus grande rigueur et un engagement proactif dans le financement de la nutrition, comme priorité claire pour rassembler les capacités et s'aligner sur les priorités. On s'attachera en priorité à :

- promouvoir des sources de financement de la nutrition, des méthodologies et des questions liées au suivi financier actualisées; et soutenir le dialogue politique général concernant le financement du développement et la manière dont il se rapporte à la nutrition ;
- conseiller et soutenir le Coordinateur du Mouvement SUN, le Comité exécutif et les autres principales parties prenantes au sein du Mouvement SUN en matière de sensibilisation et de plaidoyer ;
- cultiver et développer une réserve de ressources composée d'experts et d'expertise disponibles sur le financement de la nutrition et de la santé afin de prolonger les efforts et d'accroître l'efficacité du Mouvement.

Plaidoyer et mobilisation politique

- Développer et gérer les relations avec les principales sources de financement de la nutrition, notamment les fondations et les investisseurs ayant un intérêt spécifique pour la nutrition. Cela peut supposer de travailler avec des investisseurs qui détiennent des titres de créances importantes sur les marchés émergents, des actionnaires et des investisseurs dans l'alimentation et la nutrition mondiales, et des groupes pharmaceutiques, afin de mobiliser plus de soutien en faveur de la nutrition.
- Travailler avec les sources de financement pour trouver de meilleures façons de répondre aux besoins des pays et de promouvoir de meilleurs investissements en faveur de résultats nutritionnels, y compris dans les pays qui sont confrontés à des crises humanitaires régulières ou répétées.

- Fournir un « espace sécurisé » pour le dialogue entre les parties prenantes des différentes entités de SUN, afin de saisir l'occasion d'attirer, de favoriser et de tirer profit d'investissements et de ressources accrus pour la nutrition. Ce volet comprend le soutien du SUN aux gouvernements dans la création d'un environnement d'investissement favorable aux aliments nutritifs, en dirigeant la transition vers de meilleures offres et demandes d'aliments nutritifs, tout en assurant des comportements responsables de la part des entreprises et des investisseurs.

Aider les pays dans leur préparation aux opportunités de financement

- Élaborer des outils pour aider au renforcement des capacités en matière de mobilisation des ressources et maintenir une base de données sur les sources de financement disponibles dans le domaine de la nutrition. La base de données peut également être utilisée pour héberger un ensemble plus large de sources d'information liées au financement de la nutrition, telles que le cadre d'investissement mondial de la Banque mondiale et les analyses des dépenses des donateurs.
- Diffuser des informations et des meilleures pratiques sur les structures de financement innovantes d'autres secteurs et sur les meilleures pratiques pour améliorer l'accès des pays aux financements de sources mondiales.
- Soutenir ou faciliter la mise en place de nouveaux mécanismes de financement pour la nutrition, notamment en aidant à développer les possibilités d'investissement des entreprises.
- Élaborer un guide de bonnes pratiques basé sur l'expérience des pays sur la façon de se repérer dans le paysage du financement du développement et de l'aide humanitaire afin d'améliorer la capacité à aligner le financement sur les priorités des plans nationaux de nutrition des gouvernements. Le financement du développement dans les États fragiles et touchés par un conflit doit reposer sur les besoins et être moins réticent aux risques pour faciliter la mise en œuvre dans des contextes instables où le fardeau de la malnutrition est particulièrement important.
- Repérer les lacunes des pays en matière d'assistance technique liée au financement

de la nutrition et travailler avec des partenaires pour trouver des modèles permettant de combler ces lacunes.

- Travailler avec les pays et les partenaires pour tirer des enseignements et voir les possibilités d'augmenter les ressources nationales allouées à la nutrition.
- Expérimenter des approches visant à optimiser la préparation des pays aux possibilités de financement (celles d'organisations telles que l'IDA, le Mécanisme de financement mondial et The Power of Nutrition) afin de tirer des enseignements et des meilleures pratiques, de mettre en évidence les besoins des pays en matière d'assistance technique et de fournir une base aux discussions au niveau mondial sur la manière d'améliorer l'efficacité des sources de financement pour la nutrition.

Redevabilité et apprentissage

- Mettre en place des systèmes pour suivre les progrès dans les domaines clés du financement de la nutrition (aux niveaux national et mondial) et saisir, exploiter et diffuser les principaux enseignements et les pistes d'amélioration.
- Contribuer à la mesure des résultats, à la production d'éléments factuels et à la gestion des connaissances dans le domaine du financement de la nutrition, notamment en ce qui concerne l'efficacité, les résultats et les coûts des actions nécessaires pour lutter contre la malnutrition sous toutes ses formes (par exemple, actions à double/triple objectif).

Financement des structures de soutien SUN

(Système de soutien international, plateformes multiacteurs et plateformes infranationales)

Pendant la durée de la Stratégie SUN 3.0, les actions visant à consolider les succès remportés, à accélérer les progrès et à soutenir les changements systémiques et structurels nécessaires pour mettre fin à toutes les formes de malnutrition seront rendues possibles :

- a) en fournissant un soutien adéquat aux pays membres de SUN en renforçant les capacités nécessaires pour élaborer, financer et mettre en œuvre leurs plans nationaux de nutrition et leurs priorités déclarées ;

Encadré 8 : Pérou et Guatemala : mobiliser des ressources pour la nutrition

Le **Pérou** a réussi à réduire les taux de retard de croissance grâce à l'engagement du gouvernement au plus haut niveau et aux efforts multisectoriels qui ciblent les principaux facteurs déterminants de la malnutrition. Au Pérou, le financement de l'Association internationale de développement (IDA) de la Banque mondiale vise délibérément des interventions fondées sur des données factuelles. Le ministère de l'Économie et des Finances a créé des incitations pour une réponse coordonnée à l'échelle du gouvernement afin de lutter contre la malnutrition. Cela s'est traduit par une budgétisation axée sur les résultats, avec l'élaboration de budgets basés sur la relation entre les niveaux de financement des programmes et les résultats attendus.

La budgétisation axée sur les résultats accorde la priorité aux résultats, à la rentabilité et à des budgets sanctuarisés. Des données individualisées, en temps réel, ainsi que des enquêtes régulières sur les ménages et la démographie et l'enregistrement des naissances, ont joué un rôle essentiel dans l'évaluation des priorités et le suivi des progrès. Les autorités sanitaires régionales étaient récompensées par une augmentation de leur budget si elles atteignaient les objectifs de développement, notamment ceux liés à la malnutrition chronique, à l'eau et à l'assainissement. De cette manière, la réduction du retard de croissance est devenue une priorité nationale, avec une responsabilité partagée par l'ensemble du gouvernement.

Le **Guatemala** est un modèle pour la gouvernance de la sécurité alimentaire et nutritionnelle multisectorielle et multiacteurs en Amérique latine et dans les Caraïbes, qui a démarré avec le Plan Faim Zéro 2012, la Commission présidentielle pour la réduction de la malnutrition chronique et, plus récemment, la Grande stratégie nationale pour la nutrition 2020 (Gran Cruzada Nacional por la Nutrición). La Stratégie 2020 rassemble tous les secteurs : les autorités (centrales et municipales), le secteur privé, les organisations non gouvernementales, la coopération internationale, le monde universitaire, la société religieuse et civile, et cible le niveau municipal, la communauté locale et la famille en tant qu'axe de gouvernance pour l'opérationnalisation.

En 2017, le Guatemala a demandé un prêt de 100 millions USD à la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) de la Banque mondiale pour soutenir la mise en œuvre de sa stratégie nationale de prévention de la malnutrition chronique. Ce prêt a été associé à un investissement du Mécanisme de financement mondial qui fournit au gouvernement un financement par le biais d'un rachat basé sur la performance des intérêts et des frais du prêt de la BIRD. Les ressources libérées par le remboursement de la dette sont ensuite associées à des ressources nationales et réinvesties dans un programme de versement conditionnel d'allocations, qui encourage les visites médicales pour les enfants et les femmes enceintes, contribuant ainsi à améliorer les facteurs déterminants de la dénutrition liés à la santé, tout en mettant l'accent sur la nutrition dans le cadre du projet principal de la BIRD.

b) en renforçant la coordination et l'alignement des parties prenantes du Mouvement SUN pour obtenir des résultats nutritionnels aux niveaux national et infranational.

i) Système de soutien international (GSS)

La coordination générale du Mouvement SUN est assurée au niveau mondial. Des mécanismes de décentralisation améliorés seront étudiés au cours de la première année de la Stratégie SUN 3.0 afin d'améliorer la coordination et le soutien aux pays, pour approbation par le Comité exécutif. Le financement destiné au Système de soutien international sera clarifié à la suite d'un examen fonctionnel de ce système. Pour remplir la fonction de coordination, les

secrétariats de chacun des réseaux mondiaux auront besoin d'un financement adapté à leurs rôles et mandats spécifiques.

La collecte de fonds sera soutenue par les secrétariats, les comités de pilotage et les membres des réseaux mondiaux, avec l'appui du Coordinateur du Mouvement SUN et du Comité exécutif. Pour améliorer la portée et le succès de la collecte de fonds, le Coordinateur du Mouvement SUN, en collaboration avec le GSS, coordonnera l'élaboration d'un plan de travail et d'un budget alignés et cohérents pour le GSS, ainsi que la production des rapports associés sur les progrès collectifs.

Le Tableau 2 présente un budget global provisoire pour le GSS dans le cadre de la Stratégie SUN 3.0 qui reflète l'intensification du soutien et du renforcement des capacités

TABLEAU 2 : Coûts indicatifs du GSS pour la Stratégie SUN 3.0

	SUN 3.0
	Coûts indicatifs du GSS 3.0 5 ans 2021-2025
Réseaux mondiaux	24,3 millions USD
Secrétariat du Mouvement SUN	52 millions USD
Coût total pour le GSS	76,3 millions USD (ou 15,3 millions USD/an)

des pays et un programme d'apprentissage accéléré. Les coûts estimés ne prennent pas en compte les activités spécifiques, l'organisation et les contrats du personnel requis pour la Stratégie SUN 3.0. Pour le Secrétariat du Mouvement SUN, les coûts estimés représentent 60 % des dépenses totales. Les chiffres provisoires du budget global n'incluent pas la valeur des contributions en nature reçues par le biais des réseaux mondiaux ou du Secrétariat du Mouvement SUN. Les chiffres figurent à titre d'illustration. Ils sont provisoires et indicatifs seulement, et ils seront fixés lors de la mise en œuvre de la Stratégie.

ii) Structures de coordination nationales et infranationales

Le financement des structures de coordination nationales et infranationales est un aspect essentiel du financement de la nutrition dans les pays membres SUN et nécessitera un soutien plus important pendant la mise en œuvre de la Stratégie SUN 3.0. La coordination est essentielle au succès de toute action multisectorielle et multiacteurs, et les ressources sont indispensables pour que les principales activités soient entreprises par les parties prenantes concernées et alignées sur les priorités et les objectifs communs. Dans la mesure du possible, les structures et les processus de coordination nationaux seront financés par des mécanismes de financement nationaux, que ce soit par l'intermédiaire des budgets nationaux ou par des fonds de donateurs au niveau national.

Le coût de ces structures varie considérablement selon les pays et les contextes, et des budgets précis seront établis pays par pays à mesure que les priorités seront fixées et mises en œuvre. Les exemples du Honduras, du Népal et du Sénégal viennent illustrer les éléments clés d'écosystèmes de coordination nationale fonctionnels, appropriés et efficaces (Encadré 9).

Les réseaux nationaux jouent un rôle essentiel en facilitant les contributions des acteurs extérieurs au gouvernement. Les structures de soutien des réseaux et les mécanismes de financement des réseaux SUN et des programmes de nutrition gouvernementaux diffèrent d'un pays à l'autre et reçoivent leur financement d'un éventail de sources diverses. La nature et le niveau de financement nécessaires à ces réseaux sont différents selon le réseau et le contexte national. Par exemple, dans certains pays, le système des Nations Unies offre un soutien aux gouvernements des pays membres SUN dans le cadre de la mise en œuvre de leur propre mandat en faveur d'une meilleure nutrition. Dans d'autres pays, un soutien plus ciblé, tel que le financement de projets UNN-REACH soutenus par des donateurs, est apporté pour renforcer la coordination nationale. En revanche, la plupart des réseaux de la société civile et des entreprises dépendent fortement, voire totalement, de financements extérieurs pour coordonner les multiples acteurs qui sont mobilisés aux niveaux national et infranational.

iii) Le fonds de financement commun SUN et la mise en commun des fonds

Le Fonds de financement commun SUN a connu une croissance importante ces dernières années, étant passé d'un investissement initial de 3 millions USD à un budget total échelonné de 18,5 millions USD sur trois ans. L'évolution du Fonds de financement commun est présentée plus en détail à l'Annexe 5. Un fonds commun du Mouvement SUN renforcé, ainsi que tout autre mécanisme supplémentaire de mise en commun des fonds, viendra en dernier recours soutenir les mesures fondamentales visant à catalyser les progrès par rapport aux objectifs du Mouvement SUN si les ressources ne sont pas disponibles auprès d'autres sources aux niveaux national, régional ou mondial. Ce processus s'accompagnera d'une

Encadré 9 : Honduras, Népal et Sénégal : structures gouvernementales de coordination pour la nutrition au niveau national

Au Honduras, les dispositions institutionnelles en matière de nutrition comprennent le Système national de sécurité alimentaire et de nutrition, qui se compose du Conseil national de sécurité alimentaire et nutritionnelle, de la Commission de surveillance, du Comité technique interinstitutionnel et de l'Unité technique (UTSAN). Le point focal SUN du gouvernement est le directeur actuel de l'UTSAN, qui rend compte au Secrétaire général de la coordination gouvernementale.

Au **Népal**, un Secrétariat national pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle (NNFSS) a été créé en 2013, avec le soutien de l'initiative UNN-REACH. Le NNFSS est hébergé au sein de la Commission nationale de planification (NPC). La NPC a facilité la mise en œuvre du Plan de nutrition multisectoriel (2013-2017). Le NNFSS a contribué à intégrer la nutrition au Plan national de développement et il joue un rôle crucial dans la coordination de la mise en œuvre du Plan, tout en travaillant avec différents ministères sur les allocations budgétaires des interventions nutritionnelles.

Au **Sénégal**, l'Unité de lutte contre la malnutrition, hébergée au sein du Secrétariat général du gouvernement, dispose d'un Bureau exécutif national et de Bureaux exécutifs régionaux ; elle réunit 12 secteurs ministériels, et un représentant de la société civile, du secteur privé et des autorités locales. Elle a plusieurs missions stratégiques et opérationnelles et assure la mise en œuvre des projets et programmes de nutrition. Des structures de coordination et de suivi ont également été mises en place au niveau infranational.

consultation étroite entre le Secrétariat du Mouvement SUN, le coordinateur national et les réseaux mondiaux. Parmi les activités, on note la fourniture d'une assistance technique, le développement de pratiques innovantes et le soutien à l'apprentissage entre les pays.

Le groupe consultatif du Fonds commun se chargera de poursuivre l'apprentissage afin d'évaluer et de répondre aux exigences de la Stratégie SUN 3.0 et de garantir une utilisation optimale du Fonds commun.

05 Gouvernance

et fonctionnement de la Stratégie 3.0

Le Mouvement ayant évolué, ses modalités de gouvernance aussi. L'Évaluation globale indépendante en 2015 s'est traduit par un changement de rôle du Groupe principal et par la création du Comité exécutif.

Implications de la Stratégie SUN 3.0 pour 2021-2025

Comme décrit dans l'objectif stratégique 4, la Stratégie SUN 3.0 permet de garantir une gouvernance du Mouvement qui favorise le leadership des pays et la redevabilité mutuelle. Le Mouvement est parvenu à mobiliser des parties prenantes variées dans ce but, grâce à une structure de gouvernance inclusive. Toutefois, pour maintenir, stimuler et faciliter les résultats à l'échelle des pays, il est nécessaire de renforcer la redevabilité. En s'appuyant sur les structures de gouvernance existantes et en veillant à ce qu'elles disposent des capacités requises, la gouvernance SUN 3.0 incarnera mieux l'esprit de « l'appropriation et de la direction par les pays » et elle sera plus clairement alignée sur les priorités des pays.

Pour compléter les Principes d'engagement du Mouvement SUN (voir Annexe 2), la Stratégie SUN 3.0 formule **sept** principes directeurs pour tous les membres du Mouvement SUN.

- 1) Nous sommes tous responsables à l'égard des personnes à risque de malnutrition.
- 2) Les gouvernements (et leurs agents) sont les principaux responsables de la satisfaction des besoins nutritionnels des personnes exposées à la malnutrition et, de ce fait, le reste du Mouvement encourage les gouvernements dans l'exécution de leurs obligations et leur demande des comptes dans ce cadre.
- 3) En tant que Mouvement, SUN est un modèle hybride, organisé sous les auspices des Nations Unies, mais pas seulement, et c'est une caractéristique fondamentale que nous souhaitons préserver.
- 4) SUN constitue un moyen de parvenir à une fin : accélérer la réduction de la malnutrition. Plutôt que de positionner le Mouvement SUN lui-même, notre objectif est de positionner la *nutrition* de manière à combler le manque de leadership et à réparer le système « *brisé* » diagnostiqué dans la série 2008 du Lancet sur la dénutrition maternelle et infantile. La nécessité et le rôle du GSS du Mouvement SUN diminueront à mesure de l'institutionnalisation croissante du positionnement politique de la nutrition dans les pays membres et les organisations de parties prenantes.
- 5) Le Mouvement SUN a été fondé en vue de promouvoir le renforcement de solutions fondées sur des éléments factuels face à la malnutrition. L'épidémiologie de la nutrition a gagné en complexité depuis 2010 et la base d'éléments factuels (en particulier pour les interventions contribuant à la nutrition) s'est étendue. Les parties prenantes nationales, sous la direction du coordinateur national, hiérarchiseront les mesures à prendre en s'appuyant sur les solutions les plus efficaces adaptées à l'épidémiologie nutritionnelle et aux contextes de mise en œuvre dans les différents pays.
- 6) Les membres du Mouvement SUN disposent de leurs propres structures de gouvernance vis-à-vis desquelles ils doivent rendre des comptes et chaque réseau possède sa propre gouvernance. En rejoignant le Mouvement, toutes les parties prenantes s'engagent pour une redevabilité mutuelle.
- 7) La confiance et la bonne gestion sont essentielles pour préserver les principes du Mouvement SUN. Toutes les parties prenantes s'engagent à gérer de manière transparente les conflits d'intérêts en utilisant les outils et procédures élaborés à cette fin (voir Section 6, « Gestion des conflits d'intérêts »).

L'amélioration de la gouvernance, de la redevabilité et des capacités montre clairement que chaque membre du Mouvement s'engage à « intensifier » son action pour mettre fin à toutes les formes de malnutrition.

Le Tableau 3 récapitule les rôles, les responsabilités et les obligations révisés des entités membres du Mouvement.

Adhésion, rôles et capacités des membres et structures du Mouvement SUN

En tant que mouvement mondial s'efforçant de soutenir l'action des pays, les membres sont organisés et soutenus par diverses structures. Les critères attendus pour l'adhésion et

les rôles et capacités des membres et des structures sont les suivants.

i) Coordination nationale et réseaux/plateformes/équipes multiacteurs au niveau national

Le Mouvement SUN est né de la compréhension que les progrès en matière de nutrition nécessitent l'action de multiples secteurs et parties prenantes. Compte tenu de la diversité des contextes nationaux, nous ne recommandons pas de modèles de gouvernance, mais plutôt des caractéristiques directrices pour une coordination efficace aux niveaux national et infranational, telles qu'elles ont été identifiées au cours des dix années d'expérience du Mouvement.

TABLEAU 3 : Rôles, responsabilités et obligations des membres et des structures du Mouvement SUN

Équipe de coordination nationale	Réseaux mondiaux	Secrétariat du Mouvement SUN (SMS)	Comité exécutif (ExCom)	Coordinateur du Mouvement SUN (SC)	Groupe principal (LG)
Responsable devant le gouvernement et le coordinateur national de :	Responsable devant leurs membres, les comités de pilotage, le Coordinateur du Mouvement et le Comité exécutif de :	Responsable devant le Comité exécutif du soutien aux fonctions de gouvernance Responsable devant le Coordinateur du Mouvement SUN de :	Responsable devant le Groupe principal et l'ensemble du Mouvement de :	Responsable devant le Secrétaire général des Nations Unies et le Président du Groupe principal, travaillant en étroite collaboration avec le Comité exécutif, de :	Responsable devant le Secrétaire général des Nations Unies par l'intermédiaire du Président Responsable devant l'ensemble du Mouvement de :
<ul style="list-style-type: none"> Diriger un développement inclusif et l'examen des priorités du pays Superviser l'exécution des priorités du pays Tirer parti du soutien financier et politique et des connaissances ainsi que des éléments probants et de l'assistance technique pour prendre en charge les priorités du pays Assurer le suivi des progrès réalisés par rapport aux priorités 	<ul style="list-style-type: none"> Organiser le travail d'appui à la hiérarchisation des priorités nationales par le biais de l'assistance technique, du renforcement des capacités, du plaidoyer, de la mobilisation des connaissances Mobiliser les ressources et les capacités financières (les bailleurs de fonds sont responsables du financement collectif de priorités bien préparées) 	<ul style="list-style-type: none"> Formuler et approfondir les besoins des pays en matière de conception et mise en œuvre des priorités Améliorer la coordination des actions de plaidoyer et de communication aux niveaux mondial et national Soutenir les processus nationaux pour répondre aux priorités nationales Faciliter le soutien pour répondre aux besoins des pays grâce aux ressources des membres du Mouvement Soutenir la gestion proactive des connaissances 	<ul style="list-style-type: none"> Fournir une orientation stratégique Examiner et encourager les progrès nationaux Soutenir la performance du SMS et des réseaux mondiaux Soutenir le leadership de la SC, du SMS et des réseaux dans la collecte de fonds pour le système de soutien du Mouvement SUN Assurer un contrôle fiduciaire de l'infrastructure SUN Encadrer les membres du Comité exécutif et aider les membres du Groupe principal 	<ul style="list-style-type: none"> Assurer la mise en œuvre de la Stratégie SUN au niveau mondial Contribuer à la définition de l'orientation stratégique en tant que membre de droit du Groupe principal et du Comité exécutif Tirer parti des atouts du Groupe principal Diriger et soutenir la collecte de fonds pour le SMS et les réseaux, avec le soutien du Comité exécutif 	<ul style="list-style-type: none"> Assurer la direction globale, l'orientation stratégique, et l'encadrement de toutes les parties du Mouvement Assurer le leadership nutritionnel au sein de leurs organisations respectives et au plus haut niveau politique pour promouvoir les investissements et l'action en faveur de la nutrition

Document directeur pour la formulation et la mise en service : ce document pose les bases et les orientations pour la formulation et l'opérationnalisation des plateformes nationales. Il devra décrire la position institutionnelle, l'esprit de fonctionnement en tant qu'équipe et les responsabilités respectives du coordinateur national et de l'équipe, ainsi que leur contribution aux fonctions des plateformes. Il devra également spécifier les règles d'engagement et d'autres aspects, tels que les objectifs, les obligations, la supervision et l'établissement des rapports.

Une vision, des buts et des objectifs partagés : pour travailler en équipe, les plateformes multiacteurs doivent avoir une vision commune ainsi que des buts et objectifs clairs à atteindre dans des délais prédéfinis. Le processus d'élaboration de cette vision commune doit être mené par le gouvernement sous la direction du bureau du coordinateur national ; il doit aussi être inclusif et consultatif de telle sorte qu'il favorise la cohérence et l'appropriation par toutes les parties prenantes. Les pays peuvent chercher des facilitateurs stratégiques dans d'autres parties du Mouvement pour les aider dans ce processus.

Autorité et renforcement du pouvoir : le coordinateur national et sa plateforme/son équipe devront avoir l'autorité nécessaire pour plaider en faveur de la nutrition dans le cadre des structures gouvernementales. Le gouvernement doit fournir des mandats clairs pour préciser les devoirs et les pouvoirs de la plateforme multiacteurs et guider les actions de ses parties prenantes (y compris les services gouvernementaux et les partenaires nationaux et mondiaux), en notant l'importance du respect vis-à-vis de l'impartialité et de l'indépendance des acteurs humanitaires et de développement. Pour l'élaboration, le financement, la mise en œuvre et le suivi des priorités chiffrées du pays le coordinateur national devra disposer de moyens suffisants et un investissement devra être réalisé dans les capacités de l'équipe.

Inclusivité : une approche inclusive permet à toutes les principales parties prenantes de s'engager pleinement et d'apporter leur valeur ajoutée à ce processus, tout en respectant l'impartialité et l'indépendance (comme indiqué ci-dessus). Cela permet également de cultiver un sentiment d'appropriation, d'égalité et de responsabilité mutuelle.

Expertise technique et valeur ajoutée : mettre fin à la malnutrition nécessite un éventail d'expertises techniques. Il est donc tout aussi important que la coordination nationale pour la nutrition exploite l'éventail des compétences

disponibles dans le pays, ainsi qu'à l'extérieur selon les besoins, afin d'apporter une valeur ajoutée aux différents processus qui seront entrepris par la plateforme.

Redevabilité réciproque : les plateformes multiacteurs présentent les caractéristiques inhérentes à une équipe. Pour que ces plateformes fonctionnent de façon optimale, tous les membres doivent se sentir appréciés et mutuellement redevables, et responsables de contribuer aux processus de l'équipe qui renforcent le plan ainsi que ses produits et résultats. Il est donc essentiel que le gouvernement instaure un environnement permettant à chacun des membres d'honorer ses obligations.

Les pays sont responsables des engagements nutritionnels nationaux et le coordinateur national et l'équipe de soutien en sont responsables au sein des structures nationales. La redevabilité de SUN est axée sur les progrès réalisés dans l'obtention de résultats pour une meilleure nutrition. La Stratégie SUN 3.0 examinera les progrès réalisés par un examen systématique et des processus de redevabilité à 360 degrés, afin d'assurer le suivi avec l'équipe de coordination nationale. Les facteurs qui entravent les progrès peuvent être recensés en vue de mesures correctives, notamment par l'implication du Coordinateur du Mouvement SUN, en collaboration avec toutes les parties prenantes. Les processus de redevabilité SUN fourniront également des occasions d'examiner les résultats par les parties prenantes nationales et infranationales et les rôles de toutes les autres parties prenantes dans le pays.

Mobilisation conjointe des ressources : par le truchement du coordinateur national, le gouvernement doit s'efforcer de mettre en place les mécanismes permettant de mobiliser des ressources auprès de sources internationales et nationales pour financer et mettre en œuvre les plans nationaux.

Dans les contextes fragiles : le Mouvement SUN offre une plateforme pour dépasser le cloisonnement entre humanitaire et développement dans les contextes fragiles. L'équipe de coordination nationale doit établir une collaboration efficace avec le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (BCAH). Elle doit comporter une collaboration avec chaque responsable national des groupes sectoriels Nutrition, Sécurité alimentaire, Santé, WASH et Redressement rapide. Idéalement, la coordination SUN et les groupes sectoriels devraient adopter des indicateurs communs, notamment sur le retard de croissance et l'émaciation.

Une coordination efficace, un partage d'expériences, d'informations et de connaissances entre la plateforme multiacteurs et le système des groupes sectoriels doivent aboutir à une compréhension commune des besoins nutritionnels d'urgence. Dans cette optique, ils doivent mobiliser et coordonner leurs groupes respectifs de parties prenantes pour maximiser leurs contributions à la nutrition, sur la base de leurs avantages comparatifs, en s'assurant que l'appui et la programmation de chaque réseau soient directement liés aux principes humanitaires et aux priorités nationales (par ex. accord sur un espace humanitaire suffisant pour permettre aux acteurs humanitaires indépendants d'aider les personnes non desservies par les services gouvernementaux).

Le mandat générique pour le rôle de coordinateur national est proposé en Annexe 4. Il découle de l'expérience du Mouvement SUN à ce jour, et peut être adapté par chaque pays à ses besoins spécifiques.

Réseaux mondiaux travaillant au niveau national pour des résultats sur la nutrition : les réseaux reconnaissent que la priorité absolue pour la prochaine phase est de soutenir l'action et les résultats des pays. Par conséquent, tous les membres du réseau s'engagent à (1) tirer parti de leur appartenance à SUN pour s'assurer que leurs entités dans le pays donnent la priorité au soutien au coordinateur national et s'alignent sur les priorités du pays ; (2) soutenir les réseaux nationaux avec une assistance pertinente et ciblée qui correspond à leurs rôles et responsabilités respectifs dans le cadre des plans nationaux de nutrition et des plateformes multiacteurs ; (3) améliorer la médiation des connaissances et le renforcement des capacités, y compris la fourniture partagée d'assistance technique et de services de MEAL si nécessaire ; (4) mettre en œuvre les procédures liées aux conflits d'intérêts et les règles en matière d'engagement du Mouvement SUN pour toutes les parties prenantes ; (5) travailler ensemble pour permettre aux jeunes et aux femmes de se faire entendre ; (6) assurer aux pays une place plus importante dans la gouvernance du Mouvement SUN pour renforcer une répartition plus équilibrée du pouvoir de décision au sein du Mouvement, avec une représentation plus forte des points de vue des pays ; (7) mobiliser, soutenir et renforcer le rôle du leadership nutritionnel des communautés économiques régionales existantes et éviter de construire des structures régionales parallèles ; (8) établir des liens solides avec les dirigeants des groupes sectoriels mondiaux pour recenser

les possibilités permettant de renforcer les effets de la contribution conjointe des groupes sectoriels sur les résultats en matière de nutrition.

ii) Le système de soutien international

Le GSS désigne les quatre réseaux SUN et le Secrétariat du Mouvement SUN. Dans le cadre de la Stratégie SUN 3.0, le GSS unira ses forces afin d'optimiser les résultats nutritionnels dans les pays. Les éléments suivants seront nécessaires :

- 1) Une théorie du changement révisée visant à déterminer les buts et objectifs communs du Système de soutien international, alignés sur le cadre de la Stratégie SUN 3.0, mais reconnaissant son rôle d'appui ;
- 2) Un plan de travail conjoint prévoyant des indicateurs et des cibles mesurables et délimités dans le temps pour une action conjointe, liés aux buts et objectifs communs. Ces indicateurs devront être adoptés dans le cadre d'un système MEAL renouvelé, en tant qu'outil permettant d'améliorer la redevabilité mutuelle du Système de soutien international à l'égard des pays membres SUN ;
- 3) Mobilisation de fonds conjointe. Dans ce cadre, le Réseau des donateurs SUN doit s'efforcer de soutenir l'adoption d'un ensemble d'objectifs globaux du Système de soutien international pour rationaliser les processus d'établissement de rapports avec des attentes harmonisées en matière de redevabilité ;
- 4) Des méthodes de travail et de communication unifiées (dans l'ensemble du système de soutien international et avec les pays membres SUN) pour aider à établir une équipe d'ensemble et un but commun ;
- 5) Appui de la part des systèmes de gouvernance des réseaux individuels et du Comité exécutif en faveur d'un plan de travail unique pour le Système de soutien international, d'une stratégie de mobilisation de fonds et d'un mécanisme d'établissement de rapports ;
- 6) Les réseaux mondiaux continuent de fonctionner en tant que réseaux distincts, avec les engagements renouvelés présentés ci-dessous, mais en veillant à ce que leurs efforts contribuent au Système de soutien international et non pas aux plans de travail ou aux objectifs des réseaux individuels.

— Réseau des donateurs SUN

Les membres du Réseau des donateurs SUN s'engagent à (1) tirer parti de leur adhésion au Mouvement SUN pour inscrire la nutrition parmi les priorités de leurs organisations respectives — au niveau de leurs directions générales et des différents pays ; (2) faire entendre leur voix dans les instances mondiales, régionales et nationales pour faire progresser la nutrition ; (3) participer à l'élaboration et à la prise en compte des priorités nationales chiffrées et fondées sur des éléments factuels ; (4) collaborer entre eux et avec le GSS pour réaliser les objectifs de la Stratégie SUN 3.0 ; (5) améliorer la collaboration et la coordination entre les différents donateurs bilatéraux et les banques de développement, les organisations caritatives privées et les mécanismes de financement innovants pertinents ; (6) accorder la priorité à la production et au partage des connaissances en faveur de la nutrition au sein des organisations respectives ; (7) adopter un état d'esprit qui vise à renforcer et prioriser la coordination au niveau national, sous la direction des gouvernements, et envisager des financements à effet catalyseur à ces structures nationales, selon les besoins et (8) examiner et actualiser la structure de gouvernance du Réseau de donateurs pour l'aligner sur les ambitions de la Stratégie SUN 3.0 et être disposé à explorer l'option du transfert de connaissances, de l'apprentissage intensif et de l'échange entre pairs entre les pays donateurs et les pays et institutions du réseau SUN, conformément au programme des ODD. Cela devrait renforcer la durabilité et les capacités du réseau.

— Réseau des Nations Unies pour le Mouvement SUN

Le Réseau des Nations Unies pour le Mouvement SUN s'engage à renforcer sa gouvernance et sa redevabilité, en (1) mobilisant une direction unique au niveau des pays (via les coordinateurs résidents et, selon les besoins, les coordinateurs humanitaires) représentant les actions collectives des Nations Unies, soutenant les priorités nationales, fournissant une assistance technique et un renforcement des capacités, gérant les recoupements et promouvant une programmation conjointe des Nations Unies ; (2) en créant un cadre favorable et une confiance suffisante pour que les principales agences humanitaires (Groupe sectoriel Nutrition, BCAH, HCR) rejoignent le Mouvement SUN et assurent une approche multisectorielle, en repérant les résultats nutritionnels pendant les crises, les conflits

et les réponses aux catastrophes naturelles, y compris pour les migrants, les populations déplacées et les réfugiés ; (3) en fournissant un appui aux parties prenantes des pays par son rôle normatif, technique et programmatique dans la formulation des politiques, et par son rôle de conception et de mise en œuvre des programmes sur les questions techniques ; (4) en consignnant les expériences des pays afin d'encourager l'apprentissage au-delà des frontières, notamment dans les pays non membres de SUN ; (5) en soutenant et en mettant en œuvre des exercices analytiques pour galvaniser les divers acteurs, favoriser des synergies, orienter les politiques et stratégies multisectorielles et suivre les progrès en matière de nutrition ; (6) en fournissant des boîtes à outils de contributions techniques, de partage des connaissances et d'établissement de liens entre les pays en vue d'étendre l'apprentissage et la coopération par des échanges et (7) en renforçant les boucles de retours aux niveaux national, régional et mondial, qui soutiennent les orientations prises par les pays et enrichissent d'autres outils/ressources.

— Réseau de la société civile SUN

Le Réseau de la société civile SUN s'engage à (1) veiller à la redevabilité des parties prenantes, y compris ses propres organisations membres, par rapport aux engagements et aux actions aux niveaux mondial, régional et national, à l'appui des priorités nationales ; (2) renforcer les capacités des organisations de la société civile aux niveaux national/local par un soutien technique aux plateformes du réseau au niveau national (Alliances de la société civile) ; (3) renforcer le travail en réseau et la collaboration régionales pour garantir l'assistance, le financement, l'apprentissage, la coordination et le soutien linguistique approprié aux Alliances de la société civile ; (4) favoriser l'élargissement des Alliances de la société civile afin qu'elles représentent tous les points de vue de la communauté ; (5) renforcer ses capacités de plaidoyer, en sensibilisant les décideurs nationaux et mondiaux au point de vue des organisations de terrain et des communautés locales et en ciblant en priorité les groupes vulnérables, notamment par le soutien au développement du programme « Jeunes leaders pour la nutrition » et (6) aider les membres des organisations de la société civile en tant qu'exécutants du programme.

— Réseau du secteur privé SUN

Le Réseau du secteur privé SUN s'engage à (1) développer le réseau et accueillir de

nouveaux membres aux niveaux mondial et national, en axant les efforts sur la mise en œuvre et le renforcement de la mobilisation des petites et moyennes entreprises, et en encourageant les grandes entreprises nationales et multinationales à agir, à investir et à innover dans le cadre d'actions et d'opérations responsables et durables visant à améliorer la nutrition et accroître la demande des consommateurs en matière de nutrition ; (2) renforcer les liens interentreprises (B2B) entre les entreprises nationales et les investisseurs et les grandes entreprises multinationales, faciliter les partenariats d'assistance technique et favoriser les opportunités d'investissement dont les membres ont besoin pour faire avancer la cause de la nutrition ; (3) porter une attention accrue aux questions de genre, notamment par un appui spécifique aux entreprises dirigées par des femmes et à celles qui ont le potentiel de toucher des consommatrices ; (4) établir des partenariats stratégiques avec les principales associations d'entreprises et les investisseurs aux niveaux mondial et régional, et mieux en tirer parti ; (5) préconiser et faciliter le dialogue public-privé en incitant les gouvernements à créer un climat économique favorable et à mobiliser des investissements d'entreprises par le biais de législations, de réglementations, d'instruments financiers et de mesures d'encouragement qui aident les entreprises à avoir une influence positive sur les objectifs liés à la nutrition et à la santé publique (6) adopter des mécanismes de redevabilité renforcés pour les entreprises, notamment des liens avec l'engagement d'entreprise responsable du Pacte mondial en faveur de la nutrition pour la croissance (N4G).

— Réseau universitaire SUN

La Stratégie SUN 3.0 pourrait être l'occasion d'officialiser un réseau universitaire au sein du Mouvement. Cela pourrait rendre hommage à ses origines, dans la mesure où SUN a démarré dans le cadre de recherches universitaires sur l'ampleur du problème de la malnutrition et un ensemble de solutions fondées sur des éléments probants ; et compte tenu de la nécessité de hiérarchiser, en partie, les priorités au niveau des pays en fonction du contexte épidémiologique local. De nombreuses organisations au sein des réseaux existants disposent d'une expertise technique solide. Le pouvoir du monde universitaire est illustré par la combinaison de plusieurs organisations de recherche qui ont publié la série du *Lancet* sur la dénutrition, et plus récemment sous la bannière du consortium Standing Together for Nutrition, qui a fourni

des projections rigoureuses et consensuelles des répercussions du COVID-19 sur la nutrition. Bien que le renforcement du rôle officiel du monde universitaire se justifie, la nécessité et la faisabilité d'un Réseau universitaire SUN seront étudiées plus en détail lors de la phase de mise en œuvre. Les missions potentielles du Réseau universitaire SUN seraient : (1) renforcer le rôle des universitaires dans la direction de la base d'éléments factuels, (2) renforcer les capacités de recherche nationales, (3) accorder la priorité à la théorie de la mise en œuvre et à la recherche en fonction des besoins recensés par les pays membres SUN, et (4) tirer parti des prises de position des universitaires pour sensibiliser à la nutrition et la placer au centre de l'action. La Stratégie propose d'étudier la nécessité et la faisabilité de nouveaux réseaux universitaires. Cette proposition sera examinée par le Comité exécutif et transmise au Groupe principal.

iii) Le Secrétariat du Mouvement SUN et son Directeur

Le Secrétariat du Mouvement SUN joue un rôle central en permettant aux membres et structures multiples du Mouvement de collaborer pour faire avancer les priorités nationales et le positionnement de la nutrition à l'échelle mondiale.

Cinq capacités centrales du Secrétariat ont été définies pour la durée de la Stratégie SUN 3.0. Ces capacités, qui reposent sur celles qui existent déjà, mais qu'il pourrait être nécessaire d'affiner et d'améliorer, sont les suivantes.

- 1) Plaidoyer stratégique et les communications : il a été reconnu que cette capacité est essentielle et qu'il faut l'optimiser davantage, y compris par l'utilisation stratégique de l'engagement du Coordinateur et des membres du Groupe principal.
- 2) Gestion des connaissances : toutes les composantes du Mouvement SUN génèrent des connaissances, et cette vaste source d'éléments factuels, depuis les données scientifiques en amont jusqu'à la recherche sur la mise en œuvre, en passant par les analyses d'économie politique et les éléments factuels sur le positionnement de la nutrition, sont des atouts essentiels pour accélérer les progrès.
- 3) Collaboration et aide aux pays : il s'agit de fournir un appui et des orientations pour le plaidoyer national, le positionnement prioritaire, la planification, la collaboration multisectorielle et multiacteurs, les coûts

et la mise en œuvre ainsi que le suivi et l'évaluation des plans de nutrition nationaux. Cela nécessite également une coordination des initiatives de renforcement des capacités et de l'assistance technique (au niveau mondial si un appui au niveau national n'est envisageable).

- 4) Mobilisation de ressources : pour concrétiser les ambitions de la Stratégie SUN 3.0, le système de soutien a besoin des ressources adéquates. Le Secrétariat aidera le Comité permanent dans la supervision financière du Comité exécutif, le Coordinateur et les organes de gouvernance des réseaux dans la responsabilité conjointe qui leur incombe d'assurer des ressources durables et prévisibles en faveur du Système de soutien international.
- 5) Appui à la gouvernance du Mouvement SUN : le Secrétariat continuera d'assumer son rôle de soutien auprès du Coordinateur du Mouvement SUN, notamment, sans toutefois s'y limiter, pour l'évaluation des politiques, ainsi que celui de conseiller pour l'ensemble des questions stratégiques majeures, en préparant des documents contextuels et des notes de compte-rendu et en appuyant les activités de suivi du Groupe principal et du Comité exécutif. Le Secrétariat veillera à ce que tous les membres du Comité exécutif soient pleinement tenus informés de l'ampleur et du rythme de l'évolution du Mouvement. Cela permettra au Comité exécutif d'assumer ses responsabilités en appuyant et en conseillant les pays et le Coordinateur du Mouvement SUN. Le Secrétariat supervisera aussi les efforts d'harmonisation, et renforcera également son soutien aux membres du Comité exécutif (qui sont nommés par les gouvernements des pays membres pour remplir leurs fonctions et qui sont étroitement impliqués dans ce qui se passe au niveau des pays), encouragera le changement selon les besoins et fera remonter les informations au Comité exécutif si nécessaire.

Le Secrétariat sera dirigé par un Directeur aux pouvoirs accrus qui remplira les fonctions de Directeur des opérations et fera rapport au Coordinateur du Mouvement SUN. Dans le cadre de ses fonctions, le Directeur du Secrétariat sera responsable du suivi et de la réalisation des objectifs clés, du signalement de tout problème opérationnel et de la mise en œuvre du budget et du plan de travail du Secrétariat. Avec l'assistance de l'ensemble du Secrétariat, le Directeur aidera

le Comité exécutif dans ses responsabilités de gouvernance.

Une fois la Stratégie achevée, une évaluation externe de la taille et de la structure du Secrétariat et des compétences requises sera menée pour déterminer les besoins en capacités. Le GSS dans son ensemble devrait aussi faire l'objet d'un examen dans le cadre de cet exercice.

iv) Le Comité exécutif et ses comités permanents

L'Examen stratégique a recommandé de transformer le Comité exécutif en conseil de gouvernance. Le SUN étant par nature un Mouvement, nous déconseillons un conseil doté d'une structure juridique. Nous proposons toutefois d'accroître considérablement les fonctions du conseil d'administration, conformément aux recommandations claires formulées dans l'Examen indépendant à mi-parcours et l'Examen stratégique et à la lumière des meilleures pratiques à l'échelle mondiale.

Des changements significatifs dans les attentes liées au niveau d'effort et à la composition du Comité exécutif sont proposés afin de mieux traduire l'esprit de « l'appropriation et de la direction par les pays ». L'Annexe 6 présente une proposition pour la composition du Comité exécutif, qui s'appuie sur la pratique actuelle et prend en considération les recommandations de l'Examen stratégique et les contributions du Groupe principal, tout en limitant le nombre de membres à 25. La composition finale sera convenue au cours de la phase de mise en œuvre. Le mandat révisé du Comité exécutif sera également préparé pour approbation par le Groupe principal et devrait porter sur le niveau d'effort et de capacités, garantissant ainsi la composition inclusive et équilibrée et la gestion des conflits d'intérêts.

Concernant le niveau d'effort et de capacités :

- Indiquer le niveau d'effort typique exigé des membres et renouveler l'adhésion au vu de cette révision, la prolongation de l'adhésion actuelle étant une option, mais pas un acquis, en tenant compte d'un équilibre entre « renouvellement » et « continuité ».
- Réviser la clause du mandat concernant la nécessité que les membres soient prêts à « siéger à titre personnel » et la remplacer par la formulation suivante : « Les membres sont nommés par les réseaux, sont soutenus dans leurs fonctions par leurs institutions et apportent dans le débat

les points de vue des réseaux respectifs ; toutefois, dans leurs fonctions au sein du Comité exécutif, ils doivent exercer leurs fonctions dans l'intérêt du Mouvement. Il n'y a pas de délégation. » Dans le cadre du processus de nomination des membres, l'institution d'origine de chaque membre enverra un engagement écrit de l'autorité compétente à soutenir le membre pour qu'il fournisse le niveau d'effort demandé.

- Veiller à ce que le Secrétariat puisse apporter un soutien accru aux membres dont les institutions ne peuvent pas fournir un appui adéquat pour assurer leur pleine participation.

Pour une composition plus inclusive et équilibrée :

- Adopter la recommandation de l'Examen stratégique visant à porter à dix le nombre de membres nommés par les gouvernements des pays membres, en élargissant le profil potentiel à d'autres hauts fonctionnaires ou membres d'organisations gouvernementales régionales officielles.
- Créer un siège supplémentaire pour la représentation des associations de jeunes leaders.
- Encourager les réseaux à examiner les pratiques actuelles du Réseau de la société civile SUN, dont les membres nommés occupent des postes au niveau de la direction générale.
- Dans l'esprit d'une « intensification des efforts » de tous les membres, nous réviserons la composition du Comité exécutif afin de garantir une représentation accrue des gouvernements des pays membres, tout en maintenant une représentation forte des réseaux. Dans le même temps, nous nous efforcerons de maintenir la composition du Comité exécutif à 25 membres ou moins, afin de conserver une taille raisonnable. Les changements proposés sont, en général, conformes aux recommandations de l'Examen stratégique ; cependant, nous n'avons pas attribué trois sièges à des membres extérieurs au Mouvement SUN.

Pour renforcer encore l'indépendance et mieux gérer les conflits d'intérêts :

- Maintenir la pratique actuelle selon laquelle le Président et le Vice-président sont indépendants mais sont choisis par le Comité exécutif jusqu'au renouvellement de ce dernier, après quoi les membres

renouvelés discuteront des différentes options et décideront des modalités de maintien d'un processus rigoureux, inclusif et transparent.

- Pour atténuer les conflits perçus liés à la participation des membres à la nomination du Groupe principal, adopter la pratique proposée ci-dessus dans la section consacrée au Groupe principal.
- Confier la supervision des conflits d'intérêts à l'un des comités permanents et s'appuyer sur l'expertise d'un conseiller indépendant en déontologie.

Le Comité exécutif structurera son travail pour s'aligner sur les compétences et exigences du Secrétariat et du reste du Système de soutien international, ce afin de mieux les soutenir dans l'exercice de leurs fonctions. Les comités permanents proposés (dont le nombre et les modalités correspondantes devront être déterminés lors de la phase d'opérationnalisation) et leurs responsabilités sont les suivants.

- Le **Comité chargé des programmes nationaux** assurera le soutien et l'examen de la fonction de liaison avec les pays. Il rendra compte à l'ensemble du Comité exécutif des progrès réalisés par les pays, à l'issue d'un processus d'examen renforcé des pays, en soulignant les problèmes à résoudre et l'examen des demandes d'adhésion au Mouvement soumises par les gouvernements.
- Le **Comité chargé de la gouvernance, des adhésions et de la déontologie** assurera le recrutement des membres du Comité exécutif, donnera son approbation finale pour les membres des réseaux, mettra à jour les mandats du Groupe principal et du Comité exécutif et gèrera les conflits d'intérêts en se fondant sur la boîte à outils existante, les expériences du Mouvement et les observations d'un conseiller en déontologie indépendant.
- Le **Comité chargé des finances et des audits** exercera une supervision fiduciaire des structures et processus du Mouvement SUN, il fera un suivi et assumera la responsabilité conjointe de l'appui à la mobilisation de ressources durables et prévisibles pour le Système de soutien international et l'ensemble du Mouvement (ainsi que les organes de gouvernance des réseaux et le Coordinateur du Mouvement SUN). Enfin, il supervisera et soutiendra les efforts de mobilisation de ressources pour les plans nationaux.

- Le **Comité chargé du plaidoyer et des communications** appuiera les efforts de plaidoyer dans les pays et à l'échelle mondiale, y compris l'exploitation des actifs du Groupe principal.
- Le **Comité de gestion** comprendra le Président et le Vice-président du Comité exécutif, ainsi que les présidents des comités permanents, et il sera la principale interface avec le Coordinateur du Mouvement SUN et le Président du Groupe principal. Il établira les ordres du jour pour l'ensemble du Comité exécutif et le Groupe principal, donnera des conseils sur les capacités requises au sein du Secrétariat et des réseaux, et donnera son avis au Président du Groupe principal sur les performances du Coordinateur.

v) **Coordinateur du Mouvement SUN**

Le Coordinateur dirige le Mouvement SUN et le représente publiquement au quotidien, et il assume la responsabilité des relations avec les parties prenantes externes de haut niveau. Le Coordinateur est nommé par le Secrétaire général des Nations Unies au titre de Sous-Secrétaire général afin de garantir l'accès aux plus hauts responsables politiques au sein des gouvernements et des réseaux des pays membres. Le Coordinateur est responsable devant le Secrétaire général, l'évaluation de ses performances étant effectuée par le Président du Groupe principal et le Comité exécutif, par l'intermédiaire de son Président et de son Vice-président.

Les fonctions du Coordinateur du Mouvement SUN sont les suivantes :

- 1) fournir des conseils stratégiques et un soutien pour concrétiser la mission et la vision du Mouvement, en tant que membre d'office du Comité exécutif ;
- 2) assurer et diriger les activités de représentation, de plaidoyer et de liaison avec les parties prenantes du Mouvement, notamment diriger les efforts de coopération avec les membres du Groupe principal ;
- 3) entretenir des liens réguliers avec les organisations partenaires du Mouvement, y compris les dirigeants des pays membres et les principaux donateurs, et faire le point sur l'évolution de la Stratégie et des prestations attendues du Mouvement ;
- 4) favoriser des communications directes entre le Comité exécutif et les réseaux

relativement aux politiques et aux programmes ;

- 5) suivre les progrès accomplis par le Mouvement dans la réalisation des cibles principales et soumettre des rapports réguliers au Comité exécutif, en faisant remonter les informations dès l'apparition d'un problème de performance insuffisante d'une composante du Mouvement qui nécessite l'attention et le soutien du Comité exécutif ou du Groupe principal, y compris tout déficit de ressources ;
- 6) assumer la responsabilité, conjointement avec le Comité exécutif et les Comités de pilotage des réseaux, de veiller à ce que tous les membres et toutes les composantes du Mouvement SUN disposent de ressources adéquates et prévisibles.

vi) **Groupe principal et Président du Groupe principal**

Le Groupe principal continuera à fournir des orientations générales et des conseils à toutes les composantes du Mouvement, notamment au Comité exécutif et au Coordinateur du Mouvement SUN. Les membres du Groupe principal assurent le leadership nutritionnel au sein de leurs organisations respectives et au plus haut niveau politique pour promouvoir l'investissement et l'action en faveur de la nutrition

Compte tenu des difficultés et des menaces sans précédent qui freinent les progrès en nutrition, il est temps de trouver des solutions concrètes pour amplifier la mobilisation du Groupe principal auprès des pays membres SUN et de déployer efficacement ce pouvoir et cette influence en vue d'améliorer la nutrition.

La supervision exécutive et opérationnelle du Mouvement est déléguée par le Groupe principal au Comité exécutif, comme détaillé ci-dessus. Le Groupe principal est responsable devant le Secrétaire général des Nations Unies par la voix de son Président. Bien que les membres s'engagent à mieux faire connaître les enjeux de la nutrition et à augmenter les investissements, ils n'ont aucune responsabilité fiduciaire ou juridique spécifique. Le Groupe principal recevra des rapports semestriels du Comité exécutif, ce qui lui permettra de soulever des questions ou de formuler des commentaires concernant d'éventuelles lacunes, les stratégies et les progrès réalisés. Le Président du Groupe principal sera le représentant le plus haut placé du Mouvement SUN et le point de contact du

Groupe principal avec le Comité exécutif et le Coordinateur du Mouvement SUN.

L'Annexe 7 comprend une proposition de mise à jour des mandats pour le Groupe principal, qui met l'accent sur les attentes en matière de direction et de positionnement stratégique dans les contextes mondiaux, régionaux et nationaux et dans un vaste éventail d'institutions. Notant que les membres du Groupe principal sont nommés par le Bureau du Secrétaire général des Nations Unies, les mandats décrivent le processus de nomination des membres du Groupe principal qui sera dirigé par le Président et comprendra des nominations soumises par le Comité exécutif. Il y a une reconnaissance plus explicite du niveau d'effort accru demandé, dans la mesure où les membres du Groupe principal s'engagent au minimum à participer à (1) une réunion en présentiel par an, qui serait principalement un événement externe, (2) une réunion virtuelle par an, au cours de laquelle le Comité exécutif rendrait compte à l'ensemble du Groupe principal, (3) idéalement à une réunion supplémentaire du Comité exécutif selon les questions spécifiques en cours de discussion et qui concernent ce membre et (4) à l'élaboration d'un plan de communication pratique et adapté à chaque membre du Groupe principal, en collaboration avec les bureaux de ces derniers.

Cadre de redevabilité du Mouvement SUN

L'un des principaux changements entre la Stratégie SUN 2.0 et la Stratégie SUN 3.0 sera la mise en place d'un Cadre de redevabilité unifié soutenu par un Mécanisme de redevabilité mutuelle et un Cadre de résultats SUN. Ces mesures seront mises en place au cours de la phase d'opérationnalisation.

Les principales fonctions du Cadre de redevabilité unifié sont les suivantes :

- promouvoir l'alignement des fonctions de gouvernance et de redevabilité des pays membres SUN, du GSS (Secrétariat et réseaux SUN), du Coordinateur du Mouvement SUN, du Comité exécutif et du Groupe principal ;
- promouvoir l'alignement des initiatives et des investissements nationaux, régionaux et mondiaux à l'appui des plans nationaux de nutrition et du système de redevabilité des pays, et améliorer la mobilisation des

multiples parties prenantes à tous les niveaux ;

- contribuer au suivi et à l'évaluation, aux niveaux national, régional et mondial, des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et des engagements en matière de nutrition, tels que les progrès dans la réalisation des cibles de nutrition de l'AMS et des ODD, afin d'éviter la duplication des efforts ;
- faciliter le suivi des résultats, des ressources et des changements institutionnels/systémiques, notamment par des engagements multiacteurs et une action multisectorielle ;
- permettre une harmonisation avec d'autres initiatives de redevabilité, telles que le Rapport sur la nutrition mondiale.

L'objectif du Mécanisme de redevabilité mutuelle et du Cadre de résultats du Mouvement SUN est de renforcer la prise de décision multiacteurs et la redevabilité mutuelle entre les partenaires aux niveaux national, régional et mondial et d'ancrer le Cadre de résultats du SUN dans des actions spécifiques, mesurables, réalisables, pertinentes et délimitées dans le temps.

Pour chacun des objectifs stratégiques SUN 3.0, le Cadre de résultats SUN définira les résultats et les effets attendus, les moyens de vérification (tels que les indicateurs, les sources de données et les méthodes de collecte de ces données) et la contribution apportée par chaque composante du Mouvement¹².

Modalités d'hébergement pour le Secrétariat du Mouvement SUN

L'hébergement du Secrétariat sera assuré par le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), qui reste le mieux placé et le plus compétitif financièrement pour accueillir la phase 3 du Mouvement. L'UNOPS a une approche constructive et offre la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux spécificités d'un Mouvement dirigé et piloté par les pays. Il apportera un soutien administratif, fiduciaire, juridique, financier, en matière d'achats, de ressources humaines et de gestion des subventions afin de s'assurer que le Secrétariat répond au mieux aux besoins des pays du SUN et qu'il assure la coordination avec l'ensemble du Mouvement. De plus amples détails seront donnés pendant la phase de mise en œuvre de la Stratégie SUN 3.0.

¹² Les composantes du Cadre de résultats SUN sont : les pays membres SUN, le GSS, le Coordinateur du Mouvement SUN, le Comité exécutif et le Groupe principal.

06 Gestion

des conflits d'intérêts

Les conflits d'intérêts ont été une question cruciale pour le Mouvement SUN depuis sa création. Lorsque des partenaires se réunissent entre secteurs au nom de l'intérêt général, d'autres motivations peuvent être en cause et avoir des répercussions négatives sur la nutrition (voir Tableau 4, ci-dessous).

En tant que Mouvement, le SUN réfléchira et tirera des enseignements de la détection des cas de conflits d'intérêts, car chacun d'entre eux représente une occasion de renforcer le SUN pour l'avenir.

Un groupe de travail sur les conflits d'intérêts, organisé par le Comité chargé de la gouvernance, des adhésions et de la déontologie du Comité exécutif et soutenu par les réseaux, définira une approche nouvelle et cohérente pour traiter ces questions, avec des délais clairs, des responsabilités et les ressources nécessaires. Il se concentrera sur les priorités des pays et permettra aux plateformes multiacteurs de réaliser des changements, tout en limitant au minimum

les conflits d'intérêts à l'échelle nationale. Il s'appuiera également sur le processus de consultation sur les conflits d'intérêts au sein du Mouvement SUN¹³. Les principaux objectifs seront notamment :

- une déclaration d'intérêts par tous les membres des plateformes multiacteurs, afin de garantir la transparence ;
- la réforme et le développement du mécanisme existant de protection des lanceurs d'alerte du Réseau du secteur privé SUN afin de s'assurer que toutes les parties prenantes au niveau national connaissent son existence et savent comment l'utiliser ;
- l'utilisation du Secrétariat du Mouvement SUN comme d'un espace neutre pour accueillir le mécanisme de protection des lanceurs d'alerte et veiller à ce que chacun se sente en sécurité et habilité à l'utiliser, en rendant compte de manière transparente des questions soulevées et de la manière dont elles ont été traitées.

TABLEAU 4 : Intérêts principaux et secondaires des différentes parties prenantes du secteur la nutrition

Type de partie prenante	Intérêt principal	Intérêt secondaire potentiel
Gouvernement ; organisme des Nations Unies	Avancement de la nutrition	• Maintien du pouvoir
Entreprise/société régulière	• Profit • Part de marché	• Réputation • Objectif nutritionnel (éventuel)
Entreprise sociale	Objectifs sociaux (nutrition éventuellement)	• Durabilité financière
Donateur bilatéral/de fondation/multilatéral	Progrès de la nutrition	• Mise en œuvre du soft power et de l'influence de leur pays/fondation
ONG	Progrès de la nutrition	• Réception de fonds • Croissance (en taille)
Groupe de recherche	Progrès de la nutrition	• Publications • Financement

13 Pour plus d'informations, voir : <<http://katherinehagen.net/wp-content/uploads/2018/11/GSO-COI-Project-Final-Report.pdf>>

07 Les critères

de réussite en 2025

Le Mouvement SUN sera considéré comme un succès s'il peut faire valoir que ses efforts collectifs ont clairement contribué à accélérer les progrès nutritionnels et à un changement systémique aux niveaux national et infranational. La réalisation de cet objectif devra passer par la mise en œuvre des objectifs stratégiques SUN 3.0, guidés par le Cadre stratégique, en lui apportant les rectifications appropriées, selon les besoins.

Principaux résultats attendus du Mouvement SUN pour 2021–2025

Le Tableau 5 résume les résultats visés pour le Mouvement SUN, avec des exemples fournis à titre d'illustration uniquement.

Les indicateurs SMART — ceux qui sont spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et délimités dans le temps — ainsi qu'une

TABLEAU 5 : Principaux résultats attendus du Mouvement SUN, 2021–2025, avec des exemples à titre d'illustration

OBJECTIF	
Accélérer le rythme des progrès dans le sens des cibles mondiales de nutrition de l'Assemblée mondiale de la santé (telles que mesurées par le Rapport sur la nutrition mondiale)	
Résultat 1 : Priorité accrue accordée à la nutrition dans le développement national	Résultat 2 : Développement des priorités nationales
<p>OS1 : Les environnements politiques et de plaidoyer pour la nutrition sont renforcés</p> <ul style="list-style-type: none"> La nutrition est intégrée dans les plans de développement nationaux Les bureaux des coordinateurs nationaux sont placés dans des institutions de haut niveau au sein des gouvernements, lorsque cela est possible, comme les cabinets du Premier ministre et les ministères de la Planification Une politique/législation importante est adoptée qui permet une action efficace en matière de nutrition. Toutes les parties prenantes SUN s'engagent, lors du Sommet N4G, à soutenir la nouvelle stratégie et à redoubler d'efforts pour la mettre en œuvre 	<p>OS2 : Priorités nationales élaborées et mises en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> Les priorités nationales sont fixées et toutes les parties prenantes s'engagent à s'y conformer Les plans de mise en œuvre des priorités sont mis en œuvre Les taux de couverture des programmes de nutrition augmentent Les financements nationaux en faveur de la nutrition augmentent Les financements de donateurs en faveur de la nutrition augmentent Les financements de sources innovantes augmentent
<p>OS3 : Renforcer la capacité des pays par la fourniture efficace d'une assistance technique et d'une gestion des connaissances</p> <ul style="list-style-type: none"> Les parties prenantes nationales sont mieux coordonnées et alignées On considère que les réseaux, le Secrétariat, le Coordinateur, le Comité exécutif et le Groupe principal travaillent bien ensemble pour épauler les pays (selon le Mécanisme de redevabilité à 360 degrés) Les produits et outils de connaissance sont mieux adaptés aux besoins des pays et leur utilisation augmente Le Mouvement SUN dispose de moyens adaptés pour permettre à un évaluateur externe de déterminer la valeur ajoutée par SUN aux résultats et aux méthodes de travail qui favorisent ces résultats 	
<p>OS4 : Une gouvernance du Mouvement SUN renforcée qui favorise le leadership des pays et la redevabilité mutuelle</p> <ul style="list-style-type: none"> Les rôles et responsabilités sont convenus et compris par tous Toutes les parties prenantes acceptent de rendre des comptes de façon régulière Le mécanisme de redevabilité à 360 degrés est mis en œuvre avec succès Les conflits d'intérêts sont détectés et traités avec pragmatisme 	

matrice des risques, devront être élaborés pendant la phase de mise en œuvre pour rendre mesurables les résultats illustrés dans ce tableau. Ceci est important afin que toutes les parties prenantes puissent avoir une idée claire des progrès réalisés à l'échelle nationale, comprendre l'intérêt de leurs propres contributions, tirer des enseignements entre les pays et accomplir des progrès dans la réalisation des ODD à l'échelle mondiale.

L'Annexe 8 comprend un récapitulatif des indicateurs de résultats proposés liés aux progrès dans le cadre des programmes, des processus et des politiques, ainsi que des indicateurs de résultats liés aux objectifs mondiaux. Ces exemples d'indicateurs sont fournis à titre indicatif. Chaque pays déterminera un ensemble d'objectifs, de résultats et de produits différents selon ses priorités, ses capacités et ses possibilités d'action propres en matière de nutrition.

Transition vers une approche de renforcement de la nutrition plus durable dans les pays membres SUN

À mesure que le Mouvement SUN se développe, ses membres et ses structures devraient dépendre de moins en moins du soutien mondial et des financements des donateurs, et dépendre davantage du positionnement institutionnel de la nutrition, de la collaboration multisectorielle et multiacteurs, et des ressources nationales — provenant de sources responsables des secteurs public et privé. Un plan pour cette transition doit être élaboré au cours de la période de la Stratégie SUN 3.0 par un groupe de travail spécial, qui sera placé sous la supervision du Comité exécutif jusqu'à la fin 2022.

08 Le processus

d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie

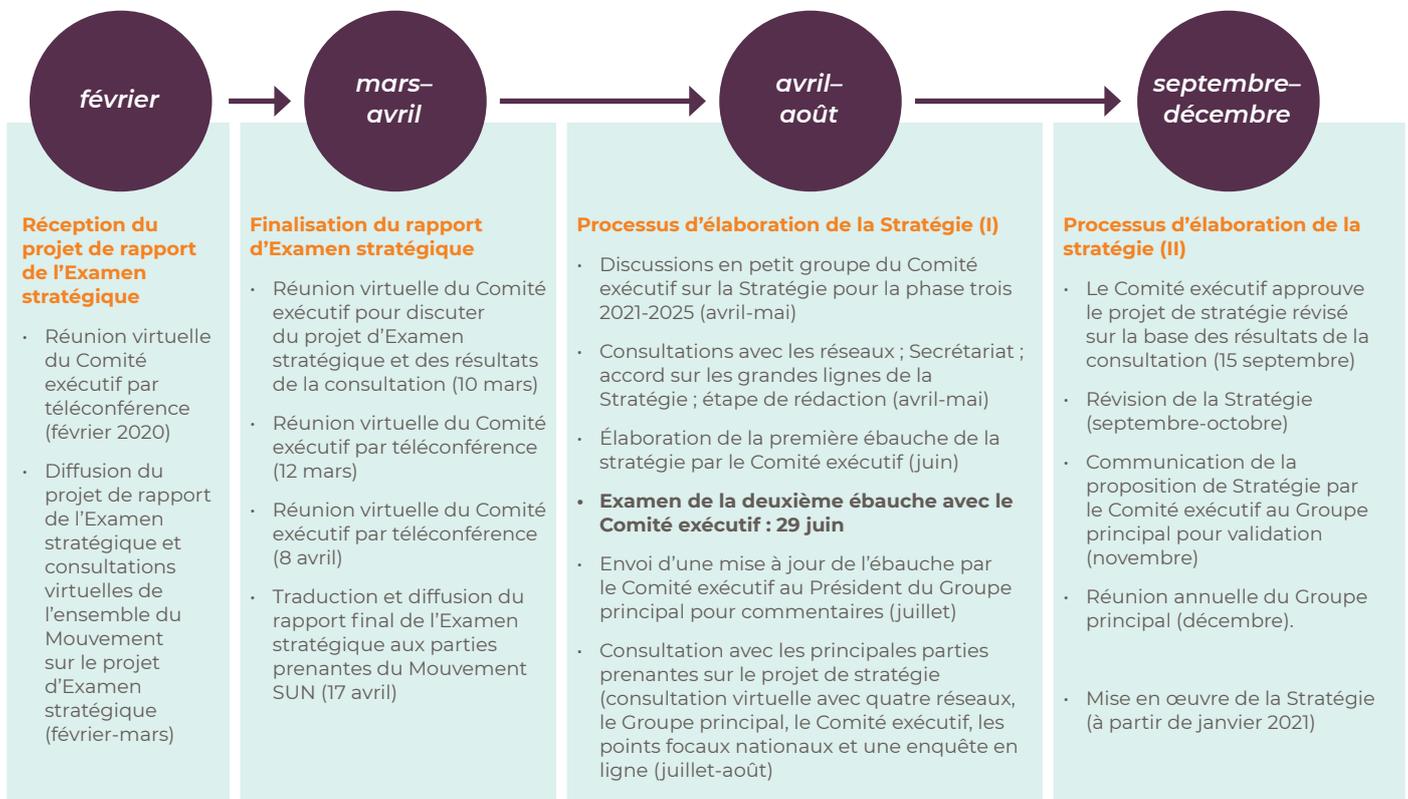
L'élaboration de la Stratégie SUN 3.0 a débuté en 2018 avec l'Examen indépendant à mi-parcours¹⁴, suivi de l'Examen stratégique en 2019-2020¹⁵. L'élaboration de la Stratégie s'est inspirée des orientations du Comité exécutif du Mouvement SUN, avec les contributions des quatre réseaux et de leurs membres aux niveaux national et mondial, du Secrétariat

du Mouvement SUN, du Groupe principal du Mouvement SUN et d'une série de parties prenantes du monde entier, à l'issue d'un vaste processus de consultation. L'Annexe 2 fournit des détails sur les méthodes adoptées pour la consultation et la Figure 5 décrit le processus d'élaboration de la Stratégie.

FIGURE 5 : Le processus d'élaboration de la Stratégie SUN 3.0

Avancement du processus d'élaboration de la Stratégie pour la phase trois (2021-2025) en 2020

Le Comité exécutif, avec la contribution des réseaux et du Secrétariat, mène l'élaboration de la Stratégie SUN 3.0



14 L'Examen indépendant à mi-parcours a consisté en une consultation avec le Groupe principal, le Comité exécutif, des personnalités influentes sur la nutrition ; le GSS, cinq études de cas nationales ; deux enquêtes en ligne et une évaluation à 360 degrés

15 L'Examen stratégique a consisté en plus de 180 entretiens, 9 études de cas nationales, 2 études de cas régionales (Afrique et Amérique latine) et une consultation des parties prenantes.

Avec l'approbation de la Stratégie SUN 3.0 par le Groupe principal, l'accent sera désormais placé sur la mise en œuvre. Cela nécessitera un processus soigneusement géré et coordonné, qui démarrera en janvier 2021, en vue d'harmoniser les structures du Mouvement SUN avec la nouvelle Stratégie SUN 3.0. Ce processus sera décrit dans une feuille de

route pour l'exécution de la Stratégie, avec une définition claire du calendrier, des rôles et des responsabilités et un processus de gestion du changement bien géré. Cette Stratégie est un document évolutif qui sera amené à être modifié au cours du processus d'opérationnalisation.





S'ENGAGER • MOTIVER • INVESTIR

Rejoignez les échanges en ligne :



www.scalingupnutrition.org/fr



www.facebook.com/SUNMovement



www.twitter.com/SUN_Movement