

Étude de cas

Tadjikistan : mettre en place et maintenir une instance multipartite dans un environnement opérationnel difficile

Pays : Tadjikistan**Date :** 2023**Thèmes :** Coordination de l'action grâce à l'amélioration des capacités fonctionnelles**Sous-thèmes :** Renforcement des capacités pour une meilleure coordination avec les secteurs ou les groupes

Introduction



Les actions relatives à la nutrition touchent de multiples secteurs, notamment l'agriculture et la santé, et impliquent plusieurs rôles au sein de chacun d'eux. Le domaine de la nutrition mobilise également plusieurs types de parties prenantes : gouvernement, société civile, organismes des Nations Unies, milieu universitaire et secteur privé. Ces secteurs et parties prenantes contribuent de différentes manières à influencer les résultats nutritionnels à l'échelle nationale. Conscient de cela, le Secrétariat du Mouvement SUN a engagé une démarche visant à documenter les bonnes pratiques des instances multipartites/multisectorielles qui fonctionnent bien.

L'étude de cas aborde cinq questions clés :

- Quelle est la définition locale d'une instance multipartite/multisectorielle ?
- Quelles sont les modalités de gouvernance des instances multipartites/multisectorielles selon les contextes ?
- Comment les instances multipartites/multisectorielles sont-elles structurées au niveau national ?
- Quelles sont les principales réalisations des instances multipartites/multisectorielles et quels sont les nouveaux défis auxquels elles sont confrontées ?
- Comment assurer la pérennité des bénéfices obtenus par les instances multipartites/multisectorielles qui fonctionnent bien ?

Cinq pays ont été sélectionnés, couvrant différents contextes géographiques et thématiques : l'Afrique anglophone, l'Asie, l'Afrique francophone, l'Amérique latine et le hub convergence.

Cette étude de cas porte sur les instances multipartites et multisectorielles (IMM) au Tadjikistan.



Le cas du Tadjikistan

Si les IMM fonctionnelles peuvent varier dans leur structure et leur fonctionnement d'un pays à l'autre, leur dénominateur commun est qu'elles doivent permettre de rassembler les parties prenantes afin d'obtenir des résultats en faveur de la nutrition. La nutrition est une problématique multidimensionnelle qui nécessite des efforts collectifs de la part de diverses parties prenantes : gouvernements, partenaires de l'ONU, donateurs, société civile et entreprises. Les IMM permettent aux pays de réunir des partenaires pour aborder le sujet de la nutrition, en brisant les cloisonnements qui existent souvent au sein des ministères et des partenaires de développement ayant des mandats uniques et des activités multiples.

Au Tadjikistan, l'IMM est utilisée pour échanger des idées, développer des synergies et trouver des solutions. Elle sert également à suivre les progrès et la mise en œuvre du plan d'action multisectoriel pour la nutrition et d'autres interventions dans ce même domaine. La structure de l'IMM mise en place au Tadjikistan est unique, celle-ci étant adaptée aux ressources disponibles, incluant notamment le détachement d'un spécialiste de l'Agence allemande de coopération internationale.

L'IMM du Tadjikistan opère dans un environnement difficile, la nutrition étant reléguée au second plan par des priorités gouvernementales concurrentes. Malgré cela, le pays a réussi à instaurer et à mettre en œuvre une instance multipartite et à assurer son fonctionnement.



© Petteri Kokkonen/UNDP



Objectifs de l'étude de cas

Cette étude de cas décrit les moyens utilisés par le Tadjikistan pour créer une IMM opérationnelle malgré le soutien relatif du gouvernement, et comment le pays a développé des structures de coordination qui favorisent une approche multipartite de la nutrition.

L'étude de cas mettra également en lumière la décentralisation de l'IMM au niveau régional et la mise en place de mécanismes de coordination spécifiques à chaque pays.



Période concernée

Le Tadjikistan a rejoint le Mouvement SUN en 2013. Cependant, la régionalisation de l'IMM n'est intervenue qu'en 2022, et les mécanismes de coordination spécifiques sont entrés en jeu en 2021. Cette étude de cas couvre la période allant de 2021 à 2023.



Réalisations

Gouvernance

Pour fonctionner correctement, l'IMM doit être dirigée par un point focal SUN doté d'un pouvoir de mobilisation au sein du gouvernement, qui exerce généralement des fonctions supérieures au niveau ministériel. L'IMM doit inclure les ministères concernés, les partenaires des Nations Unies, les donateurs, les organisations de la société civile et les institutions universitaires. Au Tadjikistan, le point focal SUN du gouvernement appartient au Ministère de la santé et fait partie des quatre vice-ministres de la santé.

Bien que le point focal SUN ne bénéficie pas d'une position idéale pour mobiliser les différentes parties prenantes, le Tadjikistan dispose d'une IMM active grâce à des représentants du gouvernement, des donateurs, de la société civile et de l'ONU. Ainsi, l'IMM a permis de favoriser des discussions interactives entre les partenaires, et de combler les lacunes dues aux priorités concurrentes du gouvernement. Cette réalisation a été rendue possible par la présence d'un spécialiste détaché par l'Agence allemande de coopération internationale au sein du Ministère de la santé afin d'appuyer le point focal SUN.

Le détachement par l'Agence allemande de coopération internationale d'un spécialiste chargé de coordonner les activités du Mouvement SUN est un excellent exemple de renforcement des capacités du gouvernement, car celui-ci joue un rôle clé dans la coordination des activités aux niveaux national et régional, et a permis d'accroître la capacité du ministère.

Le gouvernement ayant des capacités limitées dans le domaine de la nutrition, et compte tenu de barrières linguistiques importantes (le russe n'est pas une langue officielle du Mouvement SUN et n'est pas parlé par la plupart des partenaires de développement), cette nouvelle recrue vient combler cette lacune et permet

d'assurer le fonctionnement bilingue de l'IMM.

Principales interventions appliquées au Tadjikistan pour garantir le fonctionnement de l'IMM

Au total, environ 16 ministères, départements et organismes d'État sont associés à l'IMM. L'IMM du Mouvement SUN, en tant que plateforme globale de coordination de la nutrition, a été décentralisée au niveau régional et au niveau des districts, ce qui a permis la mise en place de structures infranationales dans le secteur de la nutrition.

La régionalisation de l'IMM, présente à la fois aux niveaux national et régional, représente une réussite majeure. Les autorités régionales et de district sont informées des principaux programmes nationaux, et ont appris à intégrer les activités nationales dans leurs plans de travail au niveau du district. La régionalisation a également stimulé l'implication des autorités locales et de la population.

Le Tadjikistan a également mis en place des plateformes qui fournissent des solutions adaptées au contexte. Par exemple, les Nations Unies et le réseau de donateurs SUN ont fusionné pour former un réseau de partenaires de développement présidé par l'Agence des États-Unis pour le développement international et coprésidé par l'UNICEF. Il s'agit de la seule plateforme du pays permettant des échanges multipartites sur la nutrition, et au sein de laquelle des efforts sont déployés pour créer des synergies entre les activités et éviter les chevauchements entre les initiatives.

De même, le détachement d'un spécialiste au sein du Ministère de la santé a permis de renforcer les capacités du gouvernement et de réunir les partenaires au sein d'une même structure. Les diverses activités menées dans le domaine de la nutrition nécessitent une collaboration étroite et, compte tenu des capacités limitées du personnel gouvernemental, les partenaires de développement du Tadjikistan ont trouvé une solution adaptée à leur contexte.





Pistes d'amélioration à l'échelle du pays

Le financement et la pérennité des programmes restent une question clé. Actuellement, il n'existe pas de ligne budgétaire affectée à la nutrition. Les fonds sont alloués à différents ministères auxquels il appartient de financer ou non des activités de nutrition. En outre, le plan d'action multisectoriel pour la nutrition n'est pas chiffré, et toutes les interventions liées à la nutrition dépendent fortement du financement de bailleurs extérieurs.

Au niveau national, le Tadjikistan accuse un déficit budgétaire qui l'a conduit à déprioriser le développement social. Il existe tout de même un précédent en matière de financement national, puisque le gouvernement soutient désormais l'alimentation scolaire. Cependant, s'agissant du plan d'action multisectoriel pour la nutrition, les organisations gouvernementales ne demandent pas de financement en faveur de la nutrition.



Adapter et appliquer les interventions dans d'autres contextes

Des actions de plaidoyer sont nécessaires pour s'assurer que les hauts fonctionnaires ministériels soutiennent les efforts déployés en matière de nutrition.

Moyennant quelques adaptations, certaines des interventions mentionnées ci-dessus peuvent être appliquées aux pays qui connaissent une instabilité politique chronique, des changements fréquents de gouvernement et une vulnérabilité généralisée :

→ Il est essentiel de s'appuyer sur des ambassadeurs de la nutrition et des points focaux SUN bien placés dans le gouvernement. Un point focal SUN de haut niveau au sein du gouvernement, occupant des fonctions supérieures à l'échelon ministériel, aurait le pouvoir de mobiliser de multiples parties prenantes pour traiter les questions de nutrition. Un ambassadeur de la nutrition – idéalement, quelqu'un qui ne fait pas partie du gouvernement mais qui est connu et respecté du grand public – pourrait aider à défendre la nutrition. Cela permettrait d'atténuer les difficultés liées aux changements fréquents de

personnel, d'obtenir une plus grande adhésion des parties prenantes, et de sensibiliser la population aux questions de nutrition.

→ De même, les mécanismes de coordination peuvent varier d'un pays à l'autre. La solution unique adoptée par le Tadjikistan a été partagée avec d'autres pays ne disposant pas de réseaux, notamment le Kirghizstan et le Yémen, qui ont manifesté leur intérêt pour ce modèle.

→ Il est important d'assurer la représentation de l'IMM au niveau régional pour obtenir de véritables avancées en matière de nutrition, en particulier dans les pays où la majeure partie de la population vit en dehors des zones urbaines. Pour qu'un pays réalise de réels progrès en matière de nutrition, il est essentiel que des politiques, des plans et des activités soient mis en place aux niveaux national et infranational. Aucun changement significatif ne sera possible sans cela.



Remerciements

Cette étude de cas a été élaborée à partir d'une série de discussions avec des homologues nationaux lors de visites dans le pays et d'échanges réguliers avec l'équipe du Tadjikistan. Nous remercions tout particulièrement les personnes suivantes, qui ont soutenu ce travail :

- **Maksud Mansourav**,
Coordinateur technique du Mouvement SUN
- **Masumi Maehara**,
Responsable de la nutrition à l'UNICEF



Conclusion et prochaines étapes

L'IMM fonctionnerait plus efficacement si le gouvernement s'investissait davantage et jouait un rôle moteur. Les membres de l'IMM mise en place au Tadjikistan ont convenu sans équivoque que le point focal SUN du gouvernement devrait occuper de plus hautes fonctions – idéalement, au sein du cabinet du Premier Ministre. Les ministères de tutelle ayant leurs propres plans et actions, ils ne sont guère incités à collaborer, à moins d'y être invités par un haut fonctionnaire.

Des efforts sont en cours en vue d'attribuer au point focal SUN du gouvernement de plus hautes fonctions et de confier à un haut fonctionnaire du gouvernement – idéalement, le Vice-Premier Ministre – le rôle d'ambassadeur de la nutrition. Une mission d'échange est prévue aux Philippines pour aider le Tadjikistan à se familiariser avec les principes de la coordination interministérielle.



S'ENGAGER • MOTIVER • INVESTIR

Scaling Up Nutrition Movement
c/o SUN Movement Secretariat
Villa Le Bocage, Palais des Nations
CH-1211 Geneva, Switzerland
+41 (0) 22 917 7283
info@scalingupnutrition.org
www.scalingupnutrition.org