



**Stratégie du Mouvement pour  
le renforcement de la nutrition  
SUN 3.0**

**2021-2025**

VISION DU MOUVEMENT SUN

**D'ici 2030, un monde exempt de malnutrition sous toutes ses formes.** Dirigées par des gouvernements, soutenues par des organisations et des individus, les actions collectives permettant 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.

---

*Ébauche — Version pour consultation*

---

9 juillet 2020



## Table des matières

<b>1. Note de synthèse</b>	<b>1</b>
<b>2. Introduction</b>	<b>5</b>
<b>Qu'est-ce que le Mouvement SUN ?</b>	<b>5</b>
<b>Pourquoi une nouvelle Stratégie ?</b>	<b>5</b>
<b>3. Le contexte externe changeant</b>	<b>6</b>
<b>Une série de défis nutritionnels en pleine mutation</b>	<b>6</b>
<b>L'émergence de nouveaux risques et de nouvelles possibilités</b>	<b>7</b>
<b>4. L'évolution de la situation au sein du Mouvement SUN</b>	<b>8</b>
<b>5. La Stratégie 2021–2025 du Mouvement SUN pour intensifier la lutte pour une meilleure nutrition et accélérer le changement systémique</b>	<b>9</b>
<b>CE QUE nous souhaitons accomplir</b>	<b>9</b>
<b>Établissement des priorités des pays et mise en œuvre d'un plan d'action national</b>	<b>10</b>
<b>Création et renforcement de l'environnement favorable à la nutrition à l'échelle nationale et au-delà</b>	<b>12</b>
<b>Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage : priorité donnée à la mise en œuvre</b>	<b>13</b>
<b>Apport d'une assistance technique davantage axé sur les pays, reconnu, rationalisé et inclusif</b>	<b>14</b>
<b>6. Financer la nutrition : quels sont les besoins et comment y répondre ?</b>	<b>16</b>
<b>Besoins en financements pour des actions spécifiques à la nutrition</b>	<b>16</b>
<b>Besoins en financements pour des actions contribuant à la nutrition</b>	<b>17</b>
<b>Plus de fonds pour la nutrition et plus de nutrition avec les fonds existants</b>	<b>18</b>
<b>7. Les répercussions sur les opérations et la gouvernance</b>	<b>19</b>
<b>COMMENT parviendrons-nous à atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés ?</b>	<b>19</b>
<b>Capacités, rôles et adhésion pour les entités SUN</b>	<b>20</b>
<b>8. Les critères de réussite en 2025</b>	<b>29</b>
<b>9. La gestion des conflits d'intérêts</b>	<b>30</b>
<b>10. Les dispositifs d'accueil pour le SMS</b>	<b>31</b>
<b>11. Le processus d'élaboration de la Stratégie</b>	<b>31</b>

**Annexes — voir le document séparé**



## **Acronymes**

## 1. Note de synthèse

Contexte : Intégrée dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, la Stratégie SUN 3.0 donne la priorité au rôle moteur des pays membres SUN et vise à promouvoir un changement systémique à l'échelle nationale. La Stratégie SUN 3.0 appartient à l'ensemble du Mouvement SUN. Élaborée de manière à refléter les ambitions des pays membres SUN, elle orientera le travail de l'ensemble des acteurs à tous les niveaux — national et infranational, régional et mondial — afin d'aligner ce travail avec les priorités nationales établies par les gouvernements des pays membres SUN pour la période 2021-2025, et de répondre à ces priorités.

Le monde a connu d'importants bouleversements récemment. Très peu de pays étaient en voie d'atteindre les cibles de l'Assemblée mondiale de la Santé/des Objectifs de développement durable en matière de nutrition, et il est probable que la pandémie de COVID-19 annulera des années de progrès modestes, notamment dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire. Les stratégies visant à réduire la transmission du virus perturbent les systèmes alimentaires et sanitaires et saturent les systèmes de protection sociale, avec de graves conséquences économiques.

Les investissements dans la nutrition sont un élément clé du renforcement du capital humain, essentiel pour atteindre les Objectifs de développement durable (ODD). Compte tenu de la pandémie, il est encore plus vital de reconstruire le capital humain et de renforcer la résilience contre les pandémies futures. Ces défis sont d'autant plus importants dans les situations de conflit et les contextes fragiles, et ils nécessitent une convergence des efforts humanitaires et de développement. Une réponse urgente et coordonnée et une hausse des investissements de la part des gouvernements, des donateurs, du secteur privé, des organisations des Nations Unies et de la société civile sont aujourd'hui cruciales. Avec la pandémie, le Mouvement SUN se révèle plus nécessaire que jamais pour maintenir la nutrition au cœur des ambitions mondiales, pour protéger les plus vulnérables, pour relier les systèmes de santé et les systèmes alimentaires au bénéfice de la nutrition, pour privilégier les mesures 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 auprès de l'ensemble des acteurs qui travaillent à la réalisation des ODD. *Si les acteurs de l'ensemble du Mouvement SUN peuvent montrer que leurs efforts individuels et collectifs contribuent clairement à accélérer les progrès nutritionnels aux niveaux national et infranational, la Stratégie SUN 3.0 sera considérée comme un succès.* Les indicateurs de réussite sont présentés en détail à la section 8.

**Faits marquants :** la Stratégie SUN 3.0 accorde une place centrale aux résultats à l'échelle nationale et au leadership des pays dans la lutte contre toutes les formes de malnutrition et en soutien aux actions dans l'ensemble des secteurs spécifiques et contribuant à la nutrition, par un renforcement des systèmes alimentaires et sanitaires, et en mettant l'accent sur l'équité de genre et économique.

Quatre objectifs stratégiques sont définis dans la Théorie du changement : (1) élaboration et mise en œuvre des plans d'action nationaux par les gouvernements, qui prévoient des cibles claires d'investissement et aboutissent à des résultats ; (2) création d'environnements favorables à la mise en place de politiques et d'une sensibilisation aux niveaux national et mondial qui traitent les questions liées à la nutrition comme une composante clé du développement durable ; (3) établissement de fonctions de gestion des connaissances et d'assistance technique axées sur la demande en soutien à l'élaboration, au financement, à la mise en œuvre et au suivi des plans d'action nationaux et pour mettre en avant l'ajout de valeur du Mouvement SUN ; et (4) renforcement de la gouvernance du Mouvement SUN afin de favoriser l'inclusivité et la redevabilité de tous ses membres à l'égard des personnes à risque de malnutrition, en s'assurant

que toutes les voix soient entendues, que les plans d'action nationaux soient mis en œuvre et que l'optimisation des ressources soit visée à tous les niveaux.

La Stratégie présente les mécanismes de gouvernance et de redevabilité proposés et une révision du mandat, pour faciliter la transition entre la Stratégie SUN 2.0 et la Stratégie SUN 3.0, à tous les porteurs d'obligations et toutes les parties prenantes, y compris les pays, les partenaires mondiaux, les réseaux (société civile, Nations Unies, entreprises, donateurs et universitaires), le Groupe principal, la Coordinatrice du Mouvement SUN, le Comité exécutif et le Secrétariat du Mouvement SUN. Elle propose également un poste de coordinateur national au pouvoir étendu, épaulé par une équipe multiacteurs dans chaque pays tout en offrant une marge de manœuvre aux pays dans le choix précis de l'adaptation de ces fonctions à leur contexte national. La stratégie met en lumière les potentiels conflits d'intérêts et les besoins en financements pour que les pays puissent renforcer leurs actions ; elle lance un appel à améliorer l'efficacité des dépenses courantes (plus de fonds pour la nutrition et plus de nutrition avec les fonds existants), et souligne l'urgence de mobiliser des ressources supplémentaires provenant de sources nationales, de donateurs partenaires, du secteur privé et d'autres sources innovantes. Le sommet de la nutrition pour la croissance (N4G) est 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.

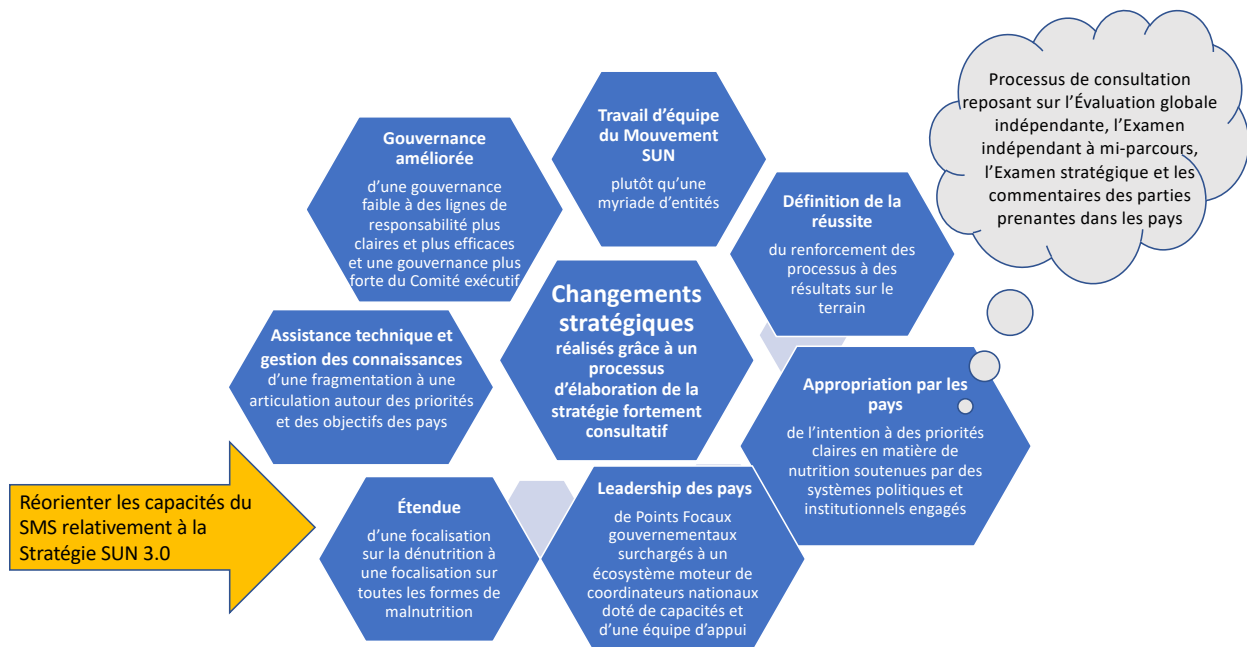
**Tableau 1 : Principaux changements stratégiques entre la Stratégie SUN 2.0 et la Stratégie SUN 3.0**

SUN 2.0	SUN 3.0	Commentaire
Quelqu'un d'autre (Secrétariat) est le Mouvement SUN	<b>Vous (et nous), ensemble nous formons le Mouvement SUN.</b>	Appropriation ; par le passé, la perception était que le Secrétariat constituait le Mouvement SUN.
La définition de la réussite était « ..... »	La définition de la réussite est la suivante : « <i>Si le Mouvement SUN peut clairement faire valoir que ses efforts collectifs ont contribué à l'accélération des progrès nutritionnels aux niveaux national et infranational, on estimera qu'il aura porté ses fruits.</i> »	Passage d'une focalisation sur le plaidoyer et l'établissement de plateformes multiacteurs à une <b>focalisation sur les résultats nutritionnels</b> aux niveaux national et infranational.
Visé à être dirigé par les pays	<b>Pilotée par les pays, dirigée par les pays, appropriée par les pays</b>  Concrétisation des engagements en matière de leadership des pays	Passage « de promesses à l'action ». <b>La focalisation marquée sur le leadership des pays</b> se reflète (entre autres éléments) dans les nouvelles dispositions proposées en matière de gouvernance. Par exemple, au moins 2 des 3 postes de direction (Président du Groupe principal, Save the Children, Président du Comité exécutif) seront occupés par des personnes issues de pays membres SUN.
Les <b>points focaux</b> individuels désignés par les gouvernements nationaux étaient chargés de la coordination à l'échelle des pays, mais ils n'avaient pas le sentiment de disposer de suffisamment de pouvoir/d'être soutenus dans le cadre de cette fonction.	Un <b>coordinateur national principal et une équipe de la plateforme multiacteurs</b> dotés d'un pouvoir accru assureront la coordination dans chaque pays.	Ce changement radical par rapport à la Stratégie SUN 2.0 vise à <b>donner aux pays les moyens de montrer la voie et d'agir à grande échelle</b> . Les pays seront tenus d'assumer ce pouvoir accru avant de renouveler leur engagement en tant que pays membres SUN dans le cadre de la Stratégie SUN 3.0. C'est l'une des plus importantes demandes de la part des points focaux sortants.

Focalisation sur la <b>dénutrition</b> (retard de croissance, émaciation, carences en micronutriments)	Élargissement de la focalisation à <b>toutes les formes de malnutrition</b> (retard de croissance, émaciation, carences en micronutriments et obésité)	D'après les consultations avec les parties prenantes et l'évolution de l'épidémiologie.
<b>Connaissances et assistance technique fournies</b>	<b>Une gestion des connaissances et une assistance technique plus stratégiques</b> à la disposition des pays <b>sur demande</b>	
<b>Gouvernance du Mouvement SUN assurée par le Groupe principal</b> , dont la composition changeait fréquemment et les réunions étaient irrégulières.	<b>Le Comité exécutif</b> voit son rôle de gouvernance renforcé.	Sur la base des recommandations de l'Examen indépendant à mi-parcours et de l'Examen stratégique ainsi que des orientations du Groupe principal en septembre 2019.
<b>Capacités du Secrétariat du Mouvement SUN (SMS) adaptées à la Stratégie SUN 2.0</b>	<b>Capacités</b> et ensembles de compétences du <b>SMS</b> mises à niveau pour tenir compte des priorités de la Stratégie SUN 3.0	À finaliser dans le cadre du suivi de la phase d'exécution.
<b>Processus stratégique</b> fondé sur l'Évaluation globale indépendante et les consultations avec les parties prenantes	<b>Élaboration de la Stratégie</b> à l'issue d'un processus hautement consultatif et inclusif	S'appuyant sur les recommandations de l'Évaluation globale indépendante, de l'Examen indépendant à mi-parcours et de l'Examen stratégique, ainsi que sur les consultations avec les parties prenantes.



**Figure 1 : Changements de la Stratégie SUN 3.0**



**Le processus** : l'élaboration de la Stratégie SUN 3.0 est en cours depuis 2018 et touchera à sa fin d'ici à septembre 2020, après son approbation par le Groupe principal. Ce processus allie la nécessité d'être consultatif, transparent et inclusif et l'urgence qu'imposent les événements actuels. Il s'inspire de la Stratégie SUN 2.0 et des recommandations de l'Évaluation globale indépendante 2015, suivies du rapport concernant l'Examen indépendant à mi-parcours 2018 et l'Examen stratégique 2019-2020, et des voix des parties prenantes de l'ensemble du Mouvement SUN.

La présente ébauche est maintenant ouverte à une consultation à l'échelle du Mouvement afin de recueillir les avis des différentes parties prenantes et de renforcer l'appropriation de la Stratégie. Le Comité exécutif examinera en détail les résultats de la consultation lors de la finalisation du présent projet de stratégie, qui sera alors présenté au Groupe principal pour décision.

Les détails de la mise en œuvre de la Stratégie seront présentés dans le plan d'exécution comprenant un processus de gestion du changement en réaction aux changements stratégiques figurant au Tableau 1 ci-dessus.

## 2. Introduction

### *Qu'est-ce que le Mouvement SUN ?*

La création du Mouvement pour le renforcement de la nutrition partait du principe qu'aucune personne ou organisation, ni aucun gouvernement, ne dispose d'un mandat unique pour améliorer la nutrition, mais qu'il faut au contraire impliquer un ensemble de contributeurs, et que de nombreuses parties prenantes bénéficient d'une meilleure nutrition. Tous les acteurs reconnaissent que les gouvernements des pays où le fardeau de la nutrition est important sont les principaux responsables d'une nutrition adéquate pour leurs populations, mais que les autres acteurs ont également des rôles à assumer dans l'appui à ces efforts et dans l'engagement de leur responsabilité mutuelle et de celle des gouvernements. Dans ce cadre, le Mouvement SUN comprend chaque gouvernement qui déclare appartenir au Mouvement SUN. Le Mouvement SUN représente chaque personne, entreprise ou organisation qui est membre d'un Réseau SUN au niveau national ou mondial ; chaque membre du Groupe principal et du Comité exécutif, et les organisations qu'ils représentent ; la Coordinatrice du Mouvement SUN représente SUN comme tous les membres du Secrétariat du Mouvement SUN (SMS). En outre, comme le SUN est un mouvement, toute personne soucieuse de la nutrition en tant que facteur et marqueur du développement durable et disposée à agir en conséquence — tout en respectant les principes du Mouvement SUN — représente également le Mouvement SUN. Le Mouvement SUN n'est pas une organisation unique ni un programme de développement : il représente l'action combinée que tous ses membres mènent en faveur de la mise en œuvre efficace de plans et de programmes de nutrition<sup>1</sup>. Le Mouvement SUN n'est pas non plus un mécanisme de financement. Le Mouvement SUN réunit actuellement, 61 pays, 4 États indiens, quatre réseaux, X donateurs gouvernementaux et philanthropes, 16 organisations des Nations Unies, plus de 3 000 organisations de la société civile et plus de 800 petites, moyennes et grandes entreprises.

Les progrès accomplis ont été évalués ces dernières années, dans le cadre d'une série d'évaluations indépendantes à diverses phases du Mouvement. Parmi ces évaluations, il y a eu l'Évaluation globale indépendante (2015) à la fin de la première phase, l'Examen indépendant à mi-parcours (2017-18) de la Stratégie SUN 2.0 et un Examen stratégique (de septembre 2019 à mars 2020) en vue d'orienter les priorités et les réflexions figurant dans le présent document<sup>2</sup>. La deuxième stratégie du Mouvement SUN touche à sa fin, et la Stratégie SUN 3.0 pour la prochaine phase (2021-2025) repose sur ces analyses. Elle s'appuie également sur les retours des parties prenantes de l'ensemble du Mouvement dans le cadre du Rassemblement mondial 2019 du Mouvement SUN. L'**Annexe 1** récapitule les approches et les questions recensées dans les évaluations externes du Mouvement SUN.

### *Pourquoi une nouvelle Stratégie ?*

La nouvelle Stratégie s'inspire des enseignements tirés de la Stratégie SUN 2.0, de l'évolution des environnements externe et interne au sein du Mouvement — deux aspects qui appellent à axer les efforts sur les résultats et à apporter une réponse urgente, notamment dans le contexte du COVID-19, dont les retombées compromettront probablement des années de progrès si des mesures ne sont pas prises d'urgence.

La nouvelle Stratégie SUN 3.0 accorde une place centrale aux résultats à l'échelle nationale, et met l'accent sur la concrétisation des engagements en matière de leadership des pays. *Si les acteurs de l'ensemble du Mouvement SUN peuvent faire valoir, de façon claire, que leurs efforts individuels et collectifs ont contribué à l'accélération des résultats en matière de nutrition aux niveaux national et infranational, la Stratégie SUN 3.0 sera considérée comme une réussite.* La

<sup>1</sup> L'action du Mouvement SUN est présentée en détail à l'adresse : <https://scalingupnutrition.org/fr/a-propos/>

<sup>2</sup> D. Rugg, 2020 ; Manning et al., 2018 ; Mokoro Limited, 2015

Stratégie SUN 3.0 soutient les pays dans la lutte contre toutes les formes de malnutrition et les nombreux facteurs de la malnutrition, tout en tenant compte des autres enjeux planétaires qui touchent la nutrition, directement ou indirectement, dont les changements climatiques, les conflits, les déplacements de populations et les systèmes alimentaires, avec une attention particulière portée à l'équité et l'inclusion sociale, la redevabilité, la responsabilité des entreprises et les financements.

L'élaboration de la Stratégie s'est appuyée sur les conseils 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 (SMS) et d'un vaste éventail de parties prenantes à l'échelle mondiale. Élaborée de manière à refléter les ambitions des pays membres SUN, elle orientera le travail de l'ensemble des acteurs à tous les niveaux afin d'aligner ce travail avec les priorités nationales établies par les gouvernements des pays membres SUN et de répondre à ces priorités. La présente ébauche est maintenant ouverte à une consultation à l'échelle du Mouvement afin de recueillir les avis des différentes parties prenantes et de renforcer l'appropriation de la Stratégie. Le Comité exécutif examinera en détail les résultats de la consultation lors de la finalisation du présent projet de stratégie, qui sera ensuite présenté au Groupe principal pour décision.

### 3. Le contexte externe changeant

Ces dix dernières années, le Mouvement SUN a contribué à sensibiliser le monde entier aux problèmes de nutrition et à faire figurer ce thème aux ordres du jour mondiaux et nationaux. L'importance de la nutrition a également fait partie des priorités mondiales en matière de santé et de développement : en 2012, l'Assemblée mondiale de la Santé a adopté six cibles de nutrition à réaliser d'ici 2025 ; l'élimination de la faim et de toutes les formes de malnutrition d'ici 2030 est un objectif des ODD ; en 2016, les Nations Unies ont lancé une Décennie d'action pour la nutrition<sup>3</sup> ; et, en 2017, la Banque mondiale a lancé le premier « indice du capital humain » pour intégrer le retard de croissance chez les enfants en tant que composante clé et pour réunir les Ministres des finances, les chefs d'État et les personnalités influentes de 77 pays engagés à développer le capital humain en vue de renforcer leurs économies<sup>4</sup>.

Les accomplissements du Mouvement à ce jour et les principes du Mouvement SUN figurent à l'Annexe 2. Toutefois, beaucoup de travail reste à accomplir. Le Rapport sur la nutrition mondiale 2020 indique qu'aucun pays n'est en voie d'atteindre les six cibles de l'Assemblée mondiale de la Santé en matière de nutrition et que seulement huit sont en passe de réaliser quatre cibles. Sur 76 pays, seulement 31 sont en voie d'atteindre la cible liée au retard de croissance ; 40 pays sur 79 sont en voie d'atteindre la cible sur l'émaciation ; 33 pays sur 71 sont en passe d'atteindre la cible relative à l'allaitement exclusif ; aucun pays n'est en bonne voie pour les cibles concernant l'anémie et l'obésité. Ces défis sont plus importants dans des contextes fragiles, notamment dans les zones de conflit (Development Initiatives, 2020).

#### *Une série de défis nutritionnels en pleine mutation*

Le **double (ou triple) fardeau de la malnutrition**, qui se caractérise par la coexistence de la dénutrition, 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 et certains, principalement en Afrique, sont également confrontés au retard de croissance, à l'anémie et au surpoids (Rapport sur la nutrition mondiale 2020). Plus de 70 % des personnes en surpoids/obèses vivent dans des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire et, avec la croissance des économies,

<sup>3</sup> <https://www.who.int/nutrition/global-target-2025/fr/> ; <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/> ; <https://www.un.org/nutrition/fr>

<sup>4</sup> <https://www.banquemondiale.org/fr/publication/human-capital>

on observe une transition du fardeau de l'obésité vers les populations pauvres (M. Shekar et B. Popkin, Banque mondiale, 2020). De nombreux pays instaurent pour la première fois des politiques d'imposition et de réglementation de la commercialisation des aliments néfastes pour la santé, ce qui peut contribuer à accroître les capacités budgétaires et à réduire la consommation d'aliments mauvais pour la santé, mais il reste encore d'importants défis à relever.

Les actions visant à améliorer la nutrition ne peuvent pas aboutir à des résultats durables sans remédier 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 sur le plan de la nutrition au sein des nations découlent d'inégalités plus profondes dues à des systèmes et des structures inéquitables qui affectent le quotidien des populations. D'importants progrès ont été accomplis dans la mesure des inégalités en matière de nutrition, mais le niveau de compréhension et les efforts visant à éliminer ces inégalités demeurent faibles (Rapport sur la nutrition mondiale 2020).

### *L'émergence de nouveaux risques et de nouvelles possibilités*

La pandémie de COVID-19 et les réponses pour y faire face ont interrompu la mise en œuvre et le renforcement des interventions en faveur de la nutrition. La crise sanitaire a également perturbé les systèmes alimentaires et ses effets sur les moyens de subsistance et les économies sont dévastateurs, et risquent fort d'anéantir plusieurs années de progrès, avec des conséquences profondes pour la nutrition. De plus, la malnutrition pourrait exacerber les conséquences du COVID-19 : la dénutrition compromet l'immunité de l'organisme et de nouveaux indices laissent croire que l'obésité pourrait rendre certaines personnes plus vulnérables aux effets les plus graves du virus.

Les changements climatiques sans précédent continuent de menacer la nutrition par la saisonnalité des infections, les modes de culture et l'affaiblissement de la teneur en micronutriments des aliments. C'est également l'occasion pour la communauté de la nutrition de forger des alliances solides avec la communauté climatique et de rechercher des « actions à fonction triple » qui permettent de résoudre les problèmes liés à la dénutrition, à l'obésité et au climat (Swinburn *et al*, 2018). 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 permettra de montrer la valeur de la nutrition à des publics qui se soucient davantage du climat, de l'environnement, de la biodiversité et des moyens de subsistance. Un environnement propice à des choix d'aliments sains est essentiel pour contrer le marketing agressif et la consommation d'aliments ultra-transformés et de plats cuisinés, qui poursuivent leur ascension rapide dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire, ce qui augmente les risques d'obésité et de maladies non transmissibles. Ce type d'environnement fait également ressortir la nécessité de saisir les opportunités existantes en matière d'investissements responsables et d'action de la part du secteur privé, afin de valoriser les aliments nutritifs<sup>5,6</sup>.

Avec la pandémie, il est impératif que les membres du Mouvement SUN maintiennent la nutrition au cœur des ambitions mondiales et nationales pour protéger les plus vulnérables, pour relier les systèmes de santé et les systèmes alimentaires au bénéfice de la nutrition, pour donner la priorité aux actions fondées sur des éléments factuels et pour plaider en faveur d'investissements dans la nutrition. Aujourd'hui plus que jamais, il est temps d'alerter les responsables politiques et les entreprises sur les conséquences graves du COVID-19<sup>7</sup> compte tenu de la hausse des maladies non transmissibles liées aux régimes alimentaires et de l'obésité, et il est urgent de protéger les

<sup>5</sup> <http://businesscommission.org/our-work/valuing-the-sdg-prize-in-food-and-agriculture>

<sup>6</sup> Alliance internationale contre les maladies non transmissibles

<sup>7</sup> Bloomberg : « Poor Diets Are Costing Businesses as Much as \$850 Billion a Year »

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-07-07/poor-diets-cost-big-business-billions-as-virus-risks-more-losses>

bébés au cours des 1 000 premiers jours de vie afin d'empêcher la pandémie de se propager entre les générations en compromettant le capital humain.

#### 4. L'évolution de la situation au sein du Mouvement SUN

Le Mouvement a favorisé la mise en place de foyers institutionnels en faveur de la nutrition au sein des gouvernements, la création de plateformes multiacteurs et multisectorielles, l'élaboration de plans de nutrition et la conduite d'analyses des budgets nationaux pour la nutrition. Des détails complémentaires sur les accomplissements du SUN figurent à l'**Annexe 2**, qui indique comment la Stratégie SUN 3.0 s'inscrit dans le prolongement de la Stratégie SUN 2.0 et les fondements qui ont été établis.

Selon l'Examen indépendant à mi-parcours 2018, le Mouvement dispose de nombreux atouts, principalement dans l'énergie et la réflexion créative qui y résident, mais il a encore du travail à faire pour améliorer la nutrition (Manning *et al.*, 2018).

L'Examen stratégique 2020 a mis en avant la nécessité de privilégier une action multisectorielle/multiacteurs pilotée et dirigée par les pays pour agir sur la nutrition. Compte tenu des changements majeurs survenus à l'échelle mondiale depuis 2010, *l'Examen exhorte le Mouvement à répondre avec le même esprit d'innovation et d'ambition que celui qui a caractérisé sa création*. Cela souligne la nécessité de renforcer l'appropriation et le leadership des pays, en harmonisant l'exécution par le système mondial au sein des pays (D. Rugg, 2020).

#### **Encadré 1 : Quelques faits marquants issus 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 » face aux nombreux défis auxquels ses membres sont confrontés dans l'optique d'améliorer la nutrition. Cela nécessite d'accorder une plus grande attention aux aspects mentionnés ci-après.*

- *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 la corrélation 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 un meilleur partage des enseignements et des connaissances ont tous leur rôle à jouer à cet égard ». 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 ». Examen stratégique 2020*

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

Le Mouvement SUN doit maintenant se réorienter pour que les pays en assument davantage la direction et le pilotage, pour qu'il se focalise sur les actions et s'intègre aux structures des pays, avec le soutien d'un système mondial qui est également axé sur les pays et qui les aide dans le financement et la valorisation de mesures adoptées à grande échelle adaptées au contexte et fondées sur des éléments factuels.

## 5. La Stratégie 2021–2025 du Mouvement SUN pour intensifier la lutte pour une meilleure nutrition et accélérer le changement systémique

### *CE QUE nous souhaitons accomplir*

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, comme l'indiquent l'Examen indépendant à mi-parcours et l'Examen stratégique. La Stratégie SUN 3.0 changera la donne en adoptant quatre objectifs stratégiques énoncés dans la Théorie du changement.

Objectif stratégique 1 : élaborer et mettre en œuvre des plans d'action nationaux qui aident à cibler les ressources de l'ensemble du Mouvement sur l'exécution d'un ensemble gérable de priorités nationales, fondées sur des éléments factuels, qui permettent d'améliorer l'état de la nutrition pour tous. Ce sont le coordinateur national désigné par le gouvernement et son équipe/sa plateforme multiacteurs qui assureront l'élaboration du plan d'action national, avec l'appui des parties prenantes d'autres pays, ainsi que des réseaux mondiaux et du SMS. Le niveau de qualité du plan d'action national devra être suffisant pour attirer les investissements en énergie, ressources et financements de la part de gouvernements, de donateurs, d'entreprises et d'autres investisseurs.

Objectif stratégique 2 : renforcer et préserver des environnements propices solides (y compris les environnements politiques et de plaidoyer aux niveaux national et mondial) pour positionner les résultats en matière de nutrition en tant que facteur et marqueur clés du développement durable, générant ainsi des ressources supplémentaires et un capital politique afin d'accélérer l'amélioration de la nutrition.

Objectif stratégique 3 : améliorer et cibler les fonctions de gestion des connaissances et de fourniture d'une assistance technique en soutien à l'élaboration, au financement, à la mise en œuvre et au suivi des plans d'action nationaux et pour montrer la valeur ajoutée du Mouvement SUN.

Objectif stratégique 4 : gouvernance institutionnelle du Mouvement SUN qui encourage le leadership des gouvernements nationaux, l'inclusivité et la redevabilité de tous les membres du Mouvement, entre eux et à l'égard des personnes à risque de malnutrition, en s'assurant que toutes les voix soient entendues, que les plans d'action nationaux soient mis en œuvre et que l'optimisation des dépenses soit visée à tous les niveaux.

La Théorie du changement qui sous-tend la Stratégie SUN 3.0 est illustrée à la Figure 3 (ci-dessous). La trajectoire pour assurer la concrétisation des priorités de la Stratégie SUN 3.0 relativement l'action en faveur de la nutrition pilotée et dirigée par les pays est présentée dans la Théorie du changement, ainsi que les rôles et les responsabilités de chaque composante du Mouvement.

La Théorie du changement repose sur le principe selon lequel une action collective, cohérente et fondée sur des éléments factuels permet d'accélérer l'amélioration des résultats nutritionnels et d'instaurer un changement systémique aux niveaux national et infranational, et que ce type d'approche est plus efficace que des actions individuelles fragmentées. En particulier, la Théorie du changement s'appuie sur les suppositions énoncées ci-après.

- (1) L'une des manifestations tangibles du renouvellement de l'engagement des pays à adhérer au Mouvement SUN sera dans l'établissement de plateformes multiacteurs et dans la mise à profit de celles qui sont déjà en place, ainsi que dans la création d'une équipe multiacteurs sous la direction d'un coordinateur national désigné par le gouvernement national, qui jouit d'un pouvoir suffisant pour influencer les prises de décisions et tirer parti des ressources nationales et internationales en faveur de la nutrition.

## STRATÉGIE SUN 3.0

Le coordinateur national est la nouvelle fonction proposée pour un poste de Point Focal gouvernemental disposant d'un pouvoir accru. Ce pouvoir découlera de l'appui apporté au coordinateur par toutes les composantes du Mouvement, notamment son propre gouvernement. Ce titre de fonction illustre plus précisément les tâches à remplir au niveau national ainsi que les ressources et le pouvoir fédérateur nécessaires y parvenir. L'**Annexe 3** présente le mandat générique pour le coordinateur national, que chaque pays pourra adapter à son contexte.

- (2) La Stratégie SUN 3.0 considère le coordinateur national et l'équipe multiacteurs comme des agents clés du changement. Dans la mesure du possible, cette équipe comprendra des membres des Ministères des finances et de la planification.
- (3) Le bureau du coordinateur national sera hébergé au sein du gouvernement pour qu'il soit suffisamment influent sur l'ensemble du gouvernement, afin de donner plus d'importance à la nutrition en tant qu'impératif du développement durable.
- (4) Les parties prenantes nationales (gouvernement, donateurs, société civile, Nations Unies, entreprises) et le Système de soutien mondial contribueront au financement du coordinateur national et des membres de son équipe, selon les besoins, les positionnant ainsi au sein d'un écosystème d'appui solide.
- (5) Le coordinateur national mène un processus inclusif qui permet d'établir un ensemble gérable d'actions prioritaires assorties de plans de mise en œuvre dont le niveau de qualité est suffisant pour en faire des propositions d'investissement viables (le plan d'action national).
- (6) Les plans d'action nationaux attirent des financements, car les acteurs intéressés se l'approprient pleinement, ils permettent certainement d'accélérer les progrès nutritionnels, et la structure de gouvernance en place assure une reconnaissance solide de l'appui et une responsabilisation forte en l'absence d'appui.

Il est essentiel que les pays établissent un ensemble ciblé et explicite de priorités, fondées sur des éléments factuels, dans le cadre d'un plan d'action national pouvant faire l'objet d'investissements, afin de cibler et harmoniser les ressources nationales et mondiales avec les ambitions des pays et d'améliorer la redevabilité au sein du Mouvement à l'égard des résultats.

Les pays qui renouvellent ainsi leur engagement envers le Mouvement SUN permettront à toutes les composantes du Mouvement d'appuyer plus facilement leurs priorités avec de l'énergie, des ressources et des financements. Inversement, il sera plus difficile pour toutes les composantes du Mouvement de ne pas soutenir un tel ensemble de priorités ciblé et axé sur des éléments factuels. Cela représente un changement majeur par rapport à la Stratégie SUN 2.0 et aux plans nationaux de nutrition, dont les priorités n'étaient pas clairement établies et qui étaient donc rarement financés.

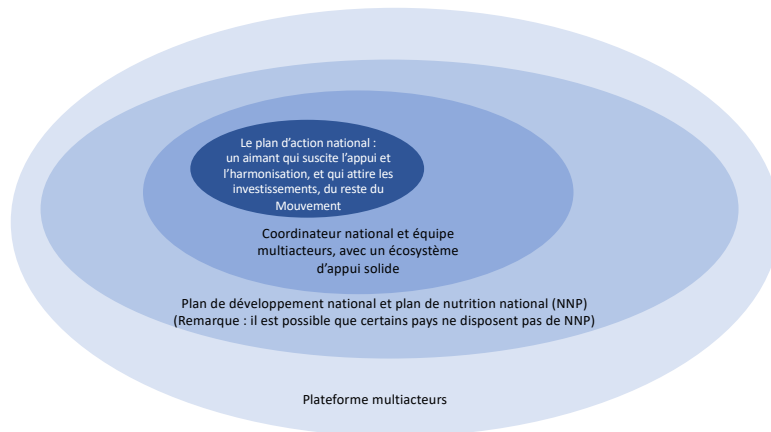
Cela devra passer par un changement comportemental — des paroles aux actes — au sein du Mouvement. Toutes les composantes du Mouvement adhéreront à la vision commune afin d'aider et de soutenir la réalisation du leadership et des priorités des pays. Toutes les organisations et les institutions — aux niveaux national et mondial — devront se poser (et il faudra leur poser) la question suivante : soutenons-nous le plan d'action actuel du pays x ? Si non, pourquoi ? Le Mouvement SUN valorisera un travail d'équipe en mettant les egos de côté, la réalisation de progrès sans attribution spécifique et des mécanismes de responsabilité mutuelle (voir la section consacrée à la gouvernance) pour renforcer la confiance.

### ***Établissement des priorités des pays et mise en œuvre d'un plan d'action national***

La majorité des pays membres SUN disposent d'un plan national de nutrition qui énonce un grand nombre d'objectifs ainsi que des stratégies pour les atteindre. C'est une grande réussite de la

Stratégie SUN 2.0. Le défi de la Stratégie SUN 3.0 sera de s'appuyer sur les plans nationaux de nutrition ou, selon les besoins, d'élaborer de toutes pièces des plans d'action nationaux qui fixent les priorités des 3 à 5 prochaines années — quelles sont les meilleures occasions de faire progresser la nutrition ? La Figure 2 (ci-dessous) illustre les relations entre ces différentes entités.

**Figure 2 : Relations entre les entités SUN**



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

Les caractéristiques communes de tous les plans d'action seront les suivantes : (a) le gouvernement est aux commandes, (b) chaque pays déterminera son propre processus d'élaboration de son propre ensemble de priorités réalisables et pourra solliciter le soutien des réseaux et du SMS pour y

parvenir, (c) un vaste éventail de parties prenantes nationales et de secteurs participeront au processus d'établissement des priorités, conformément aux principes SUN, (d) le processus d'établissement des priorités examinera les actions d'une multitude de secteurs et de parties prenantes, (e) l'accent est placé sur les éléments factuels et les résultats sur le terrain, en privilégiant en particulier l'équité, y compris en matière de genre, pour les populations déplacées et migrantes et les réfugiés, ainsi que dans les environnements fragiles et les situations de conflit, selon les besoins, et (f) l'activité du reste du Mouvement en dehors du pays vise principalement à soutenir les priorités des pays qui sont prévues dans leurs plans d'action nationaux.

Chaque pays, sous la direction du coordinateur national, sera aidé dans la mise en place d'une équipe multiacteurs afin de réunir différentes entités gouvernementales, la société civile, les donateurs, les Nations Unies et les entreprises — et d'orienter leur coordination — au niveau national, dans le but de faciliter un processus débouchant sur un plan d'action national priorisé et pouvant faire l'objet d'investissements. Les gouvernements qui s'engagent à financer une partie du plan d'action national à partir des budgets nationaux auront plus de chances de mobiliser des financements de partenaires et ils encourageront les autres gouvernements à leur emboîter le pas. Chaque fois que possible, les pays doivent examiner les cibles de l'Assemblée mondiale de la Santé et des ODD pour fixer leurs propres cibles.

Exemples de résultats mesurables : hausse des taux de couverture des mesures essentielles en faveur de la nutrition (par exemple, vitamine A, compléments alimentaires, allaitement exclusif) ; augmentation des financements des gouvernements et des donateurs pour toutes les mesures de valorisation de la nutrition (par exemple, hausse de x % à y % de la part des budgets publics consacrée aux mesures dont l'objectif est d'améliorer la nutrition et augmentation de la part et du niveau des dépenses des donateurs en faveur des priorités nationales) ; adoption et mise en œuvre de nouvelles politiques gouvernementales qui mettent à profit de nouvelles ressources et mesures pour améliorer la nutrition (par exemple, agriculture, système alimentaire et politiques sur la protection sociale liées à des régimes alimentaires sains et à une amélioration de la nutrition) ; mesures politiques encourageant les entreprises à améliorer l'accès des consommateurs à des aliments nutritifs sûrs et imposition et réglementation de la commercialisation des aliments néfastes pour la santé/ultra-transformés) ; développement des activités de la société civile (par exemple, plus de campagnes, davantage de régions et de communautés locales bénéficient de programmes, hausse des activités médiatiques, soutien accru à une imposition des aliments mauvais pour la santé), des Nations Unies (par exemple, renforcement du soutien analytique,



davantage de programmes, de personnel et de coordination, établissement et financement de structures d'appui, partenariats et initiatives liées à l'action en faveur de la nutrition) et des entreprises (par exemple, davantage d'entreprises produisant, transformant et distribuant des aliments nutritifs, proposant des programmes en faveur de la nutrition sur le lieu de travail, adoptant des étiquetages améliorés, reformulant leurs produits, enrichissant les aliments de base et réduisant les pertes alimentaires).

### ***Création et renforcement de l'environnement favorable à la nutrition à l'échelle nationale et au-delà***

L'environnement favorable à l'élaboration, au financement et à la mise en œuvre du plan d'action national comprend :

- (1) le positionnement du coordinateur national au sein des structures gouvernementales afin qu'il puisse exercer suffisamment d'influence et disposer des moyens nécessaires pour tirer parti des ressources de l'ensemble du gouvernement (par exemple, au sein des Ministères de la planification, des finances et de la coordination, du cabinet du Premier ministre/présidentiel) ;
- (2) la mise à profit des entités régionales existantes afin que les gouvernements nationaux et les réseaux puissent se coordonner entre eux et s'engager les uns envers les autres et auprès des entités régionales pour ériger la nutrition en priorité et parler d'une seule voix (par exemple, l'Union africaine (UA), la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (ECOWAS), l'Association sud-asiatique pour la coopération régionale (ASACR), la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC), les réseaux régionaux de la société civile) ;
- (3) tous les membres du Mouvement SUN — aux niveaux national et mondial — apportent une assistance technique aux équipes multiacteurs nationales et au coordinateur national pour élaborer, financer et mettre en œuvre des plans d'action nationaux de qualité et les évaluer ;
- (4) l'ensemble des membres du Mouvement SUN — aux niveaux national et mondial — soutiennent le plaidoyer à l'échelle nationale pour financer et mettre en œuvre les plans d'action nationaux. À l'échelle internationale de même qu'au niveau national, l'infrastructure SUN vise à promouvoir l'idée selon laquelle la nutrition est un facteur et un marqueur du développement durable et du capital humain, avec des stratégies permettant d'intégrer ces concepts dans les décisions importantes en matière d'affectation des ressources, par exemple dans le cadre des décisions prises en ce moment pour répondre au COVID-19.

Un environnement favorable désigne également des politiques et des lois fortes qui sont nécessaires pour traduire les engagements politiques en action soutenue et durable, notamment la législation sur le Code international de commercialisation des substituts au lait maternel, la protection de la maternité, le droit à l'alimentation et l'enrichissement obligatoire des aliments. Il est également essentiel d'intégrer clairement la nutrition au sein des plans de développement nationaux pour établir un « foyer institutionnel » et des financements nationaux solides en faveur de la nutrition. De plus, il faut nouer des liens étroits entre la nutrition et les politiques socioéconomiques générales, concernant le logement, la main-d'œuvre, l'aménagement urbain, 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.

***Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage : priorité donnée à la mise en œuvre***

Les membres du Mouvement SUN — les pays, les réseaux, les organisations et les personnes qui les représentent — ont la responsabilité (1) de tirer autant d'enseignements que possible sur ce qui fonctionne (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 si nécessaire les actions dans le cadre des systèmes nationaux et des plans d'action nationaux dans le contexte national, régional et mondial plus vaste, et (4) d'évaluer la valeur ajoutée du SUN. Ce sont les quatre fonctions d'acquisition de connaissances de SUN, englobées dans le programme MEAL (suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage), dont le SMS assume la principale responsabilité, en étroite collaboration avec les coordinateurs nationaux et les réseaux ainsi qu'avec les partenaires sur le terrain.

**Apprentissage : transmission et gestion des enseignements sur ce qui fonctionne, comment et pourquoi.** Le Secrétariat du Mouvement SUN (SMS) sera un intermédiaire actif de connaissances, facilitant les flux de nouveaux éléments factuels pertinents et des expériences acquises au sein des pays membres SUN, des réseaux et en dehors du Mouvement 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 SMS facilite le partage des enseignements pertinents entre les pays, souvent par des possibilités d'échange et des plateformes d'échange régionales et sud-sud, existantes et nouvelles.

**Redevabilité : ouverture de perspectives à 360 degrés.** Pour promouvoir la redevabilité mutuelle au sein du Mouvement, le SMS dirigera un mécanisme allégé de performance annuelle (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 composantes SUN, par exemple, au sujet du degré d'efficacité de l'appui que le Comité exécutif apporte au coordinateur national, au SMS et aux réseaux, ainsi que pour tirer parti du Groupe principal au profit de la nutrition. À quel point les coordinateurs nationaux et leurs équipes multiacteurs aident-ils à hiérarchiser et à mettre en œuvre les plans d'action ? Quel niveau de soutien les réseaux mondiaux apportent-ils aux priorités nationales ? Quel est le degré d'efficacité de la coordination des actions par les donateurs aux niveaux national et mondial ? Dans quelle mesure la Coordinatrice du Mouvement SUN est-elle à l'écoute du Mouvement et articule-t-elle les besoins nutritionnels à l'ensemble de l'aide au développement et de l'action humanitaire ? Quel est le niveau d'efficacité des coordinateurs nationaux/des plateformes dans l'établissement de liens avec les plans de développement national, les initiatives mondiales et les autres programmes ?

**Suivi des progrès aux niveaux des pays, des institutions/des systèmes et des plans d'action nationaux.** Les pays ont besoin de mécanismes d'évaluation solides au niveau national pour pouvoir assurer un suivi de leurs résultats en matière de nutrition et des progrès réalisés relativement aux cibles des ODD et de l'Assemblée mondiale de la Santé à l'échelle internationale ainsi qu'à d'autres engagements, et pour en rendre compte. Le Mouvement SUN peut aider les pays à produire des données de qualité s'ils en font 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.

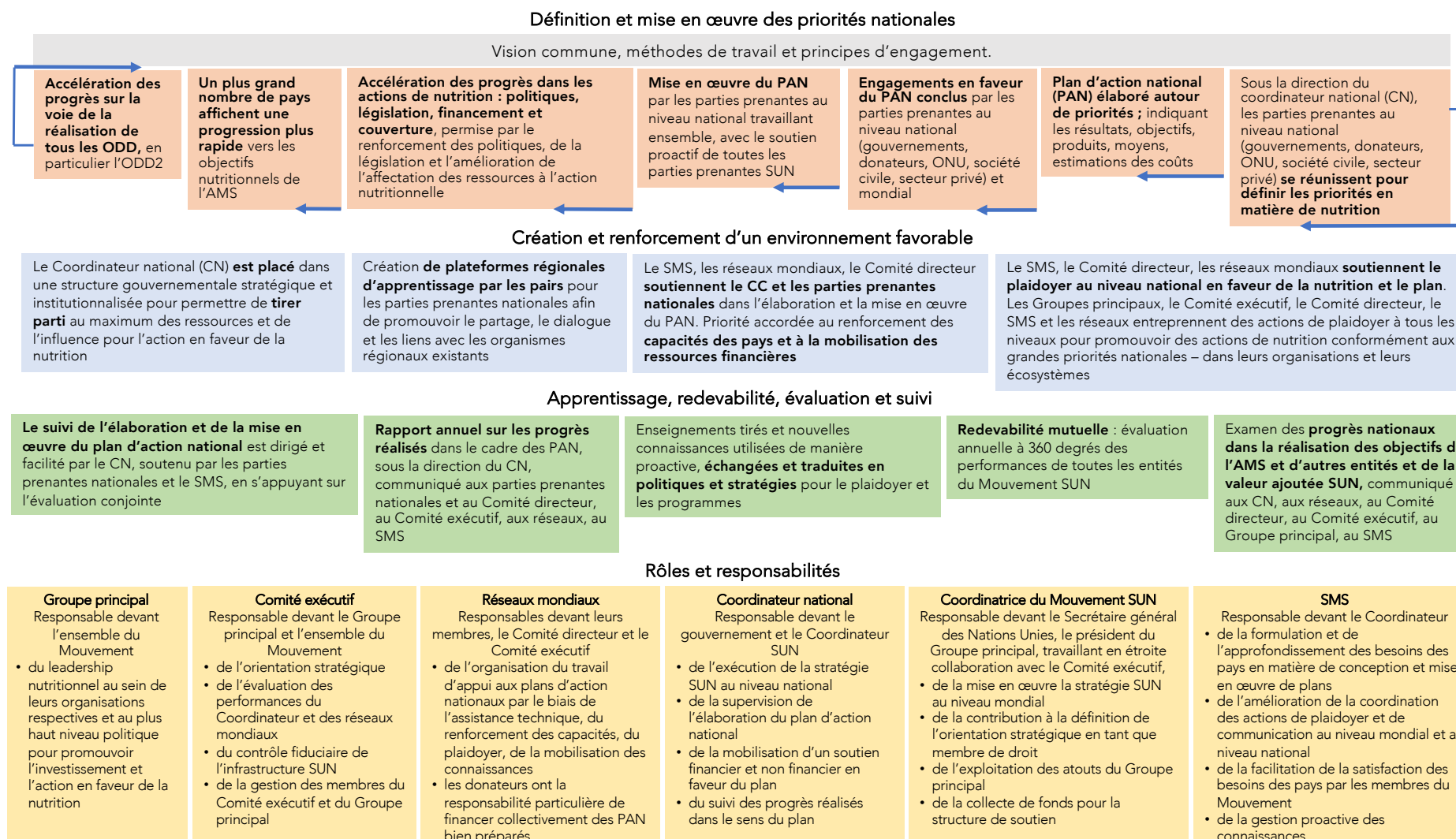
Les plans d'action nationaux feront un suivi des activités prioritaires, des produits et des résultats en matière de nutrition dans les pays, y compris de l'appui apporté par le reste du Mouvement. Ceci est essentiel pour réorienter la trajectoire au besoin et pour assurer la redevabilité. Le changement 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 conjointe 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 du Mouvement SUN.** Une composante essentielle du travail sur les connaissances consiste à mesurer la valeur ajoutée du 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 faveur des priorités dans les pays ? Les actions et les investissements surviennent-ils plus rapidement et à grande échelle, sont-ils plus efficaces et plus durables, avec une accélération des progrès nutritionnels et des progrès dans l'atteinte de tous les ODD qu'ils défendent ? Les investisseurs doivent avoir des estimations crédibles de cette valeur ajoutée, de même que les membres du Mouvement SUN et les personnes à risque de malnutrition. Une part en sera assumée par des acteurs extérieurs à des fins de validité indépendante. Les nouveaux réseaux universitaires seront les bienvenus dans le Mouvement et renforceront les quatre fonctions précitées aux niveaux national et mondial (voir la section suivante).

### *Apport d'une assistance technique davantage axé sur les pays, reconnu, rationalisé et inclusif*

Chaque équipe multiacteurs nationale aura probablement besoin d'une assistance technique pour mettre au point un ensemble de mesures prioritaires pouvant faire l'objet d'investissements, que le reste du Mouvement peut contribuer à financer, mettre en œuvre et surveiller. Une assistance technique supplémentaire sera requise pour aider l'équipe multiacteurs nationale à financer et mettre en œuvre le plan d'action et à en assurer le suivi. L'apport de l'assistance technique reposera sur les demandes du coordinateur national. Les partenaires dans les pays, tels que les 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 dépasse les ressources des partenaires dans un pays, les Réseaux SUN mondiaux devront trouver les ressources nécessaires pour soutenir leurs partenaires dans le pays. Dans les rares cas où l'une ou l'autre de ces ressources (partenaires dans le pays ou partenaires du réseau mondial) ne serait pas en mesure d'accéder à la demande d'assistance technique, le coordinateur national devra en informer le SMS, qui servira d'intermédiaire pour trouver des partenaires mondiaux ou des ressources supplémentaires afin de satisfaire cette demande, potentiellement par un mécanisme spécifique que soutient le Fonds de financement commun. Une équipe sera chargée de préciser les modalités de gestion de ce mécanisme dans le cadre du processus d'exécution stratégique.

Figure 3 : Projet de Théorie du changement SUN 3.0



## 6. Financer la nutrition : quels sont les besoins et comment y répondre ?

Le manque de financements n'est pas nécessairement le principal obstacle majeur au renforcement de la nutrition, mais il représente toujours un problème important. Il faut des ressources pour améliorer les résultats nutritionnels — que cela passe par une augmentation du nombre et de l'accessibilité des programmes fournis pour la nutrition efficaces ou de l'accès à des aliments nutritifs, durables et abordables, à de l'eau propre et à des installations d'assainissement, par l'établissement de programmes de protection sociale qui sont axés sur la nutrition, par des mesures pour le climat qui contribuent à la nutrition, par la prestation de services d'éducation qui ont des objectifs nutritionnels explicites ou par l'action humanitaire.

Pour concrétiser ces opportunités, les membres du Mouvement SUN doivent devenir des entrepreneurs de la nutrition, en sachant où et quand les possibilités d'obtenir des ressources directes en faveur de la nutrition se présenteront et la manière de saisir les opportunités de faire progresser la cause de la nutrition. Bien qu'elle relève d'un processus scientifique, la mobilisation de ressources est tout un art, et les capacités pour y parvenir au sein du Mouvement doivent être renforcées aux niveaux individuel, institutionnel et systémique. La Stratégie SUN 3.0 n'est pas un mécanisme de financement en elle-même, mais elle consacrera beaucoup d'efforts à renforcer l'art de la mobilisation de ressources pour la nutrition par les coordinateurs nationaux et leurs équipes en leur fournissant les informations qui leur permettront de déterminer ce qui est nécessaire dans chaque pays, les résultats qui découleront de ces investissements (une question posée par chaque Ministère des finances) et où et comment mobiliser ces ressources.

Certains éléments factuels indiquent que le renforcement d'un ensemble d'actions spécifiques à la nutrition assorties d'éléments contribuant à la nutrition permet d'en optimiser les résultats. La présente section décrit les ressources dont les pays ont besoin pour étendre leur action ; des informations supplémentaires sur le financement de la nutrition figurent à l'**Annexe 4**.

### *Besoins en financements pour des actions spécifiques à la nutrition*

Le rapport de 2018 intitulé « Un cadre d'investissement pour la nutrition<sup>8</sup> » estimait que le monde avait besoin de 7 milliards de dollars chaque année sur une période de 10 ans pour réaliser des investissements spécifiques à la nutrition au-dessus des niveaux actuels et atteindre les cibles mondiales en matière de retard de croissance, d'anémie, d'allaitement et d'expansion du traitement de l'émaciation grave chez les enfants (Shekar *et al.*, 2018). L'Afrique subsaharienne représente la plus grande part des besoins en financements estimés (39 %), suivie de l'Asie du Sud (24 %) et de l'Asie de l'Est et du Pacifique (24 %). Les pays à faible revenu représentent environ un quart (27 %) du total des coûts d'expansion supplémentaires, les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure constituent approximativement la moitié des coûts (51 %) et les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure moins d'un quart (22 %). Les retombées de ces investissements seraient énormes : ils empêcheraient 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 sous allaitement exclusif au cours des six premiers mois de leur vie. Globalement, les investissements dans les interventions visant à atteindre ces cibles permettraient également d'éviter au moins 3,7 millions de décès d'enfants, avec des rendements sur chaque dollar investi allant de 4 dollars pour l'émaciation jusqu'à 11 dollars pour le retard

<sup>8</sup> <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/26069?locale-attribute=fr>

de croissance, 12 dollars pour l'anémie et 35 dollars pour l'allaitement exclusif. On estime que le renforcement des interventions spécifiques à la nutrition qui est nécessaire pour atteindre la cible liée au retard de croissance devrait générer environ 417 milliards de dollars de bénéfices économiques sur la vie productive des bénéficiaires dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire, ainsi que 110 milliards de dollars grâce à la réduction de l'anémie, 298 milliards de dollars suite à l'initiative pour promouvoir l'allaitement et au moins 25 milliards de dollars par l'accroissement de la productivité économique pour la future vie productive des enfants qui échappent à l'émaciation. Dans l'ensemble, des économies de coûts supplémentaires des systèmes de santé sont également probables.

Les investissements dans les interventions spécifiques à la nutrition sont des actions efficaces et rentables pour le développement, et ils ouvrent la voie à des investissements efficaces dans d'autres secteurs — ce que l'on appelle souvent des investissements « contribuant à la nutrition ». De plus, il n'y a actuellement aucune estimation des chiffres/financements visant à renforcer les programmes de réduction de l'obésité, bien que plusieurs pays tels que le Chili et le Mexique montrent le chemin dans ce domaine.

### ***Besoins en financements pour des actions contribuant à la nutrition***

Les estimations ci-dessus se limitent aux investissements spécifiques à la nutrition. Cela dit, il est évident que de tels investissements doivent s'accompagner d'investissements dans des interventions contribuant à la nutrition, notamment dans les secteurs de l'agriculture, de la protection sociale, de la santé, et de l'eau, l'assainissement et l'hygiène (WASH). Il s'agit par exemple de mobiliser plus stratégiquement les mécanismes et les partenaires dans l'ensemble de ces systèmes aux niveaux mondial, régional, national et infranational. L'exploitation des plateformes existantes permet une réduction substantielle de ces coûts. Bien qu'il n'y ait pas de cadre d'investissement comparable pour les investissements sensibles à la nutrition, des analyses récentes ont commencé à mettre en lumière certains de ces coûts et bénéfices. De manière générale, les interventions sensibles à la nutrition sont plus chères que les interventions spécifiques à la nutrition, essentiellement parce qu'elles portent sur un éventail plus étendu de bénéfices, outre l'amélioration de la nutrition et les avantages économiques à long terme. L'Annexe 3 fournit plus de détails ; des estimations très rudimentaires préparées par Save the Children indiquent que 23,25 milliards de dollars supplémentaires sont requis chaque année pour les investissements contribuant à la nutrition, bien que l'on ne sache pas clairement quels résultats découleront de ces investissements.

Par ailleurs, les secteurs contribuant à la nutrition doivent se focaliser sur des actions d'ajustement, dans ces secteurs et dans l'ensemble des systèmes (alimentation, santé, protection sociale, éducation, etc.), pour produire des effets sur les résultats en matière de nutrition, plutôt que de mettre principalement l'accent sur une hausse des investissements dans ces secteurs. Par exemple, concernant la protection sociale, il faut privilégier le conditionnement des transferts d'espèces à l'utilisation des services de nutrition/de santé ; dans l'agriculture, il faut chercher à s'assurer que les systèmes alimentaires produisent des aliments plus nutritifs et renforcer les approches innovantes telles que le bioenrichissement, sur la base des budgets consacrés à l'agriculture. Il s'agit par exemple d'améliorer la mobilisation stratégique des mécanismes et des partenaires de l'ensemble de ces systèmes aux niveaux mondial, régional, national et infranational. L'exploitation des plateformes existantes permet également une réduction substantielle de ces coûts. De même, le secteur privé doit être réorienté pour proposer des systèmes alimentaires plus sains.

### ***Plus de fonds pour la nutrition et plus de nutrition avec les fonds existants***

Ces investissements doivent provenir de quatre sources potentielles : les sources nationales des pays concernés, l'aide internationale au développement, les structures de financement innovant (telles que Power of Nutrition et le Mécanisme de financement mondial)<sup>9</sup> et le secteur privé. Selon des analyses récentes, l'aide internationale au développement consacrée à la nutrition avait augmenté d'environ 11 % en 2017 par rapport à l'année précédente, bien que ce taux soit ensuite tombé à 4 % en 2018<sup>10</sup>. Les mécanismes existants doivent être transposés à plus grande échelle, par l'expansion et des réformes, mais également par la création d'un environnement favorable à l'instauration de nouveaux mécanismes, par exemple un renforcement des capacités budgétaires dans les pays en encourageant l'imposition des aliments néfastes pour la santé.

Des approches nouvelles et ambitieuses s'imposent également pour mobiliser plus d'investissements du secteur privé dans la nutrition. Les marchés alimentaires à faible revenu représentent un marché inexploité d'une valeur estimée de 155 à 265 milliards de dollars pour les investissements du secteur privé<sup>11</sup>. De plus, on observe une hausse des financements d'investisseurs traditionnels et à impact dans l'agriculture à l'échelle mondiale, mais la nutrition dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire suscite encore une attention limitée<sup>12</sup>. Les financements mixtes permettent au secteur public d'attirer davantage d'investissements du privé dans le secteur de l'alimentation en réduisant les risques des investissements dans les entreprises agroalimentaires, bien que cela n'ait pas non plus été appliqué à grande échelle. Il convient d'envisager un renforcement des liens entre les opportunités d'investissement dans des aliments nutritifs et les fonds agroalimentaires existants (tels que le Programme mondial pour l'agriculture et la sécurité alimentaire – GAFSP) ainsi que la mise en place d'un plus grand nombre de forums d'investisseurs privés axés sur la nutrition.

À l'avenir, un nouveau modèle de financement durable sera nécessaire pour la nutrition, avec une hausse considérable des ressources nationales, grâce à un élargissement de l'assiette fiscale et des marges de manœuvre budgétaires dans les pays par le biais de réformes fiscales progressives. En plus de trouver de nouveaux financements, il faut améliorer la manière dont les fonds consacrés à la nutrition sont dépensés. Ainsi que l'indiquent clairement les financements et l'engagement N4G (nutrition pour la croissance), le Sommet N4G 2020 qui se tiendra au Japon (reporté à décembre 2021) sera un tournant décisif majeur pour le financement de la nutrition, dont la devise est « *plus de fonds pour la nutrition et plus de nutrition avec les fonds existants* ».

Les plans d'action nationaux de qualité qui prévoient des cibles claires en matière d'investissement et qui optimisent les ressources deviennent la clé de voûte de ces rencontres décisionnelles majeures. Ils constituent également des outils permettant de renforcer l'allocation efficace des ressources (dont Optima Nutrition) et sont utiles aux équipes nationales pour hiérarchiser les priorités de leurs actions afin de maximiser les retombées potentielles. L'équité, la transparence et la redevabilité des financements sont essentielles, de même que le suivi des dépenses que les pays et les donateurs consacrent à la nutrition<sup>13</sup>. Le Mouvement SUN aidera les pays à tirer des enseignements en matière de budgétisation de la nutrition, en évaluant les nouvelles politiques et pratiques à l'échelle mondiale. Enfin, il sera essentiel de tirer parti

---

<sup>9</sup> À ce jour, le Fonds fiduciaire du Mécanisme de financement mondial a apporté approximativement 150 millions de dollars à la nutrition ; de son côté, Power of Nutrition a contribué à hauteur d'environ **175 millions de dollars** et a mobilisé **370 millions de dollars** de plus auprès de partenaires de mise en œuvre. (Chiffres exacts à confirmer.)

<sup>10</sup> [Analyse](#) des résultats pour le développement. Mise à jour avec communication personnelle, 16 juin 2020

<sup>11</sup> <http://businesscommission.org/our-work/valuing-the-sdg-prize-in-food-and-agriculture>

<sup>12</sup> [https://ssir.org/articles/entry/building\\_investor\\_appetite\\_for\\_nutritious\\_food](https://ssir.org/articles/entry/building_investor_appetite_for_nutritious_food)

<sup>13</sup> Guide sur la formulation d'engagements dans le cadre du Sommet 2020 au Japon, mars 2020. Annexe : Plus de fonds pour la nutrition et plus de nutrition avec les fonds existants. Shekar *et al.*

des mécanismes nationaux existants pour obtenir des données ponctuelles de qualité qui permettront d'éclairer l'élaboration des programmes et des politiques, de mobiliser des ressources, de suivre les progrès, de réorienter la trajectoire au besoin et de demander des comptes relativement aux engagements pris.

## 7. Les répercussions sur les opérations et la gouvernance

### **COMMENT parviendrons-nous à atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés ?**

Au fil de l'évolution du Mouvement, les dispositions administratives ont évolué. L'Évaluation globale indépendante en 2015 a donné lieu à une modification du rôle du Groupe principal et à la naissance du Comité exécutif. Le Mouvement est parvenu à ratisser large, grâce à une structure de gouvernance inclusive. Cependant, pour promouvoir et faciliter encore plus l'obtention de résultats au niveau national, nous reconnaissons la nécessité de renforcer la redevabilité et de s'assurer que la gouvernance et le système de soutien ont les capacités requises et qu'ils correspondent plus clairement aux priorités des pays.

Nous avons formulé cinq principes directeurs : **premièrement**, nous sommes tous responsables à l'égard des personnes à risque de malnutrition. **Deuxièmement**, le principal porteur d'obligations relativement aux besoins nutritifs des personnes à risque de malnutrition est le gouvernement (et ses représentants) et, de ce fait, par extension, le reste du Mouvement appuie le gouvernement dans l'exécution de ses obligations et lui demande des comptes dans ce cadre. **Troisièmement**, en tant que Mouvement, le SUN a un modèle hybride, organisé sous les auspices de l'ONU, mais pas seulement, et c'est une caractéristique fondamentale que nous souhaitons préserver. **Quatrièmement**, nous cherchons à positionner la nutrition de manière à combler le manque de direction et à réparer le système « brisé » diagnostiqué dans la série 2008 du Lancet, et non pas à positionner le Mouvement SUN lui-même. Le SUN est un moyen de parvenir à une fin : accélérer la réduction de la malnutrition. Avec l'institutionnalisation croissante du positionnement politique de la nutrition dans les pays membres et les organisations de parties prenantes, la nécessité et le rôle du Système de soutien mondial diminueront. **Cinquièmement**, le Mouvement SUN a été fondé en vue de promouvoir le renforcement de solutions axées sur des éléments factuels face à la malnutrition. La complexité de l'épidémiologie de la nutrition s'est accrue depuis 2010 et notre base d'éléments factuels (notamment les éléments sensibles à la nutrition) s'est étendue. Sous la direction du coordinateur national, les parties prenantes dans les pays hiérarchiseront les mesures à prendre en fonction d'éléments factuels des solutions les plus efficaces, en les adaptant à l'épidémiologie nutritionnelle et au contexte de mise en œuvre de chaque pays. De plus, en tant que Mouvement, nous savons que tous nos membres disposent de leurs propres structures de gouvernance vis-à-vis desquelles ils sont redevables et que chacun des réseaux possède sa propre gouvernance. Les améliorations réalisées dans la gouvernance, la redevabilité et les capacités ont des implications pour l'écosystème entier, et elles sont limitées par les aspects non négociables de ce dernier.

Le tableau suivant récapitule les nouveaux rôles, obligations et responsabilités des entités membres du Mouvement SUN.

**Tableau 2 : Rôles, obligations et responsabilités des membres du Mouvement SUN**

Groupe principal	Comité exécutif	Réseaux mondiaux	Coordinateur national SUN	Coordinatrice	Secrétariat
Responsable à l'égard de l'ensemble du	Responsable à l'égard du Groupe principal et de l'ensemble du	Responsables à l'égard de leurs membres, de la Coordinatrice et	Responsable à l'égard du gouvernement et de la	Travaillant en étroite collaboration avec le Comité	Responsable à l'égard du Comité exécutif concernant :



Mouvement concernant	Mouvement concernant	du Comité exécutif concernant	Coordinatrice concernant	exécutif, responsable à l'égard du Secrétaire général des Nations Unies et du Président du Groupe principal concernant	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les fonctions de gouvernance du Secrétariat</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le leadership en matière de nutrition au sein de leurs organisations respectives et aux plus hauts niveaux politiques afin de promouvoir les investissements dans la nutrition et l'action en faveur de la nutrition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'orientation stratégique</li> <li>L'évaluation de la performance de la Coordinatrice et des réseaux mondiaux</li> <li>La supervision fiduciaire de l'infrastructure du Mouvement SUN</li> <li>La gestion des membres du Comité exécutif et du Groupe principal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'organisation des travaux en soutien aux plans d'action nationaux par le biais d'une assistance technique, d'un renforcement des capacités, d'un plaidoyer et de la mobilisation de connaissances</li> <li>Les donateurs ont pour responsabilité spécifique de financer collectivement des plans d'action nationaux bien préparés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'exécution de la stratégie du Mouvement SUN au niveau de son pays</li> <li>La prise en mains de l'élaboration du plan d'action national</li> <li>La mobilisation d'un appui financier et non financier pour le plan</li> <li>Le suivi des progrès accomplis par rapport au plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'exécution de la stratégie du Mouvement Le SUN au niveau mondial</li> <li>La contribution à l'établissement de l'orientation stratégique en tant que membre d'office</li> <li>La mise à profit des actifs du Groupe principal</li> <li>La mobilisation de fonds pour la structure d'appui</li> </ul>	<p>Responsable à l'égard de la <b>Coordinatrice</b> concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La formulation et l'amplification des besoins des pays dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs plans</li> <li>L'amélioration des activités de plaidoyer et de communications coordonnées aux niveaux mondial et national</li> <li>La facilitation de la satisfaction aux besoins des membres du Mouvement</li> <li>La gestion proactive des connaissances</li> </ul>

**Capacités, rôles et adhésion pour les entités SUN**

Pour chacune des entités SUN, les critères en matière de capacités, de rôles, d'adhésion/de nomination sont les suivants.

**(i) Les plateformes/équipes/réseaux multiacteurs nationaux — principes directeurs**

La nutrition est un problème complexe qui nécessite une action concertée des parties prenantes de tous les secteurs du gouvernement et au-delà ; en conséquence, pour améliorer la performance de ces plateformes, la Stratégie SUN 3.0 tiendra compte du contexte national spécifique au lieu d'imposer une solution toute faite. Dans ce cadre, un ensemble de piliers directeurs est proposé pour faciliter ce processus aux niveaux national et infranational. Sans toutefois s'y limiter, ces piliers concernent les éléments mentionnés ci-après.

**Un document directeur pour la formulation et l'exécution :** ce document pose les bases et les orientations pour l'établissement et la mise en service des plateformes nationales. Il doit indiquer la position institutionnelle et l'environnement opérationnel en tant qu'équipe ainsi que les responsabilités individuelles du coordinateur national et de l'équipe, et leur contribution aux fonctions des plateformes. Il doit également spécifier les règles d'engagement et préciser

d'autres aspects tels que les objectifs, les responsabilités, la supervision, l'établissement de rapports, etc.

**Une vision, des buts et des objectifs partagés :** il est attendu des plateformes multiacteurs qu'elles forment une équipe homogène et capable de tenir ses promesses. Pour y parvenir, il est essentiel d'avoir une vision commune et des buts et objectifs clairs à atteindre dans des délais fixés. C'est le gouvernement qui doit en assurer la direction, sous les auspices du bureau du coordinateur national SUN. Ce processus doit être inclusif et consultatif pour instaurer une cohérence et impliquer toutes les parties prenantes. De plus, d'autres facilitateurs stratégiques au sein du Mouvement pourraient être mis à contribution pour aider à la formulation de la vision, des buts et des objectifs, au choix des priorités et à en appuyer la concrétisation. Ceci sera déterminé par la plateforme/l'équipe nationale.

**Habilitation :** le coordinateur national et sa plateforme/son équipe devront avoir le pouvoir et l'autorité nécessaires pour plaider en faveur de la nutrition sous les auspices des structures gouvernementales. Dans l'idéal, le gouvernement doit établir un mandat ou des directives clair(e)s, précisant les obligations et les pouvoirs confiés à la plateforme multiacteurs, et toutes les parties prenantes devront les respecter, y compris les technocrates du gouvernement et les partenaires d'appui mondiaux du Mouvement SUN. Pour l'élaboration, la dotation en ressources et la mise en œuvre d'un plan d'action national pouvant faire l'objet d'investissements et son suivi, le Point Focal gouvernemental devra disposer de moyens plus étendus et se voir confier le rôle de coordinateur national. Le titre du nouveau poste reflète clairement la fonction requise, la coordination des parties prenantes et la portée nationale, et indique également la nécessité d'accroître les ressources du coordinateur national et de son secrétariat. Ce changement majeur s'impose pour la mise en œuvre de la nouvelle Stratégie.

**Inclusivité :** c'est fondamental pour assurer l'efficacité d'une plateforme multiacteurs, car l'inclusivité offre à toutes les parties prenantes principales un espace pour s'engager pleinement et apporter leur valeur ajoutée à ce processus. Elle suscite également un sentiment d'appropriation, d'égalité et de responsabilité auprès de chacun.

**Expertise technique et valeur ajoutée :** étant donné que la malnutrition est un problème complexe et qu'elle exige une expertise technique étendue qui va au-delà de la nutrition même, il sera tout également important, en vue d'ajouter de la valeur aux divers processus qui seront menés par la plateforme multiacteurs pour la nutrition, que celle-ci exploite l'ensemble des expertises dans le pays.

**Redevabilité réciproque :** les plateformes multiacteurs présentent les caractéristiques inhérentes à une équipe. Pour que ces plateformes/équipes exercent au mieux leurs activités, tous les membres doivent se sentir appréciés et solidairement responsables, et endosser la responsabilité de contribuer aux processus de l'équipe qui renforcent le plan ainsi que ses produits et résultats. Ainsi, il est extrêmement important que le gouvernement instaure un environnement permettant à chacun des membres d'assumer ses obligations.

**Mobilisation conjointe des ressources :** par l'entremise 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 :** travailler avec les coordinateurs intersectoriels (Bureau de la coordination des affaires humanitaires – OCHA) dans chaque pays membre SUN pour lever les obstacles à ce rôle et en empêcher la formation, et encourager un dialogue axé sur la nutrition entre les groupes sectoriels — en s'appuyant sur les enseignements du Mouvement SUN, sur les réussites des Points Focaux gouvernementaux SUN et sur les bénéficiaires qui pourraient

découler de la création d'un indicateur commun pour le retard de croissance. Établir des liens avec chaque dirigeant de groupe sectoriel national — eau, assainissement et hygiène (WASH), nutrition, sécurité alimentaire, santé et relèvement rapide — afin d'en assurer la reconnaissance et de trouver des possibilités de collaboration avec les parties prenantes des plateformes multiacteurs du Mouvement SUN. L'émaciation doit également devenir un indicateur commun dans tous les groupes sectoriels/les secteurs.

Les réseaux nationaux (quelle que soit leur forme dans chaque pays) doivent se rallier autour du plan d'action national du pays. Ils doivent mobiliser et coordonner leurs groupes respectifs de parties prenantes pour maximiser leurs contributions à la nutrition, en s'assurant que l'appui et la programmation de chaque réseau soient directement liés à leurs rôles et responsabilités respectifs tels qu'ils sont définis dans le plan d'action national. De plus, les réseaux nationaux dans les pays doivent travailler ensemble pour coordonner l'appui qu'ils apportent au coordinateur national SUN et aux agences gouvernementales compétentes pour renforcer l'harmonisation, maximiser les produits de leur collaboration et éviter les doubles emplois.

Le coordinateur national est l'opérateur essentiel au niveau national. L'Annexe 3 présente le mandat générique proposé pour ce poste.

### ***(ii) Les réseaux mondiaux travaillant à l'obtention de résultats nationaux***

À l'échelle mondiale, tous les membres des réseaux prennent les engagements suivants : (1) tirer parti de leur adhésion au Mouvement SUN pour que leurs entités nationales donnent la priorité au soutien du coordinateur national et au plan d'action national, (2) soutenir les réseaux nationaux par une assistance adaptée et ciblée correspondant à leurs rôles et responsabilités respectifs au sein des plans et des plateformes multiacteurs en faveur de la nutrition à l'échelle nationale, (3) renforcer les échanges de connaissances et le renforcement des capacités, y compris la fourniture partagée d'une assistance technique et la prestation de services MEAL, selon les besoins, (4) mettre en œuvre les règles du Mouvement SUN en matière d'engagement et les procédures liées aux conflits d'intérêts pour toutes les parties prenantes, (5) travailler de concert au renforcement de la parole des jeunes et des femmes, (6) renforcer la parole nationale dans la gouvernance du Mouvement SUN afin d'améliorer et de mieux équilibrer la répartition du pouvoir décisionnel au sein du Mouvement, avec une représentation accrue des points de vue nationaux, (7) établir des liens solides avec les dirigeants du Groupe sectoriel mondial pour recenser les possibilités de renforcer les effets de la contribution conjointe des groupes sectoriels sur les résultats en matière de nutrition.

### ***(iii) Les secrétariats du Système de soutien mondial***

Dans le cadre de la Stratégie SUN 3.0, le Système de soutien mondial unira ses forces pour produire les meilleurs effets sur la nutrition dans chaque pays. Les éléments suivants seront nécessaires :

- (1) une révision de la Théorie du changement afin de déterminer les buts et objectifs communs du Système de soutien mondial, en phase avec la Théorie du changement SUN tout en reconnaissant son rôle d'appui ;
- (2) un plan de travail conjoint assorti d'indicateurs et de cibles mesurables et limités dans le temps en matière d'action conjointe, liés aux buts et objectifs communs. Ces mesures devront être adoptées dans le cadre d'un système MEAL renouvelé, en tant qu'outil permettant d'améliorer la redevabilité mutuelle du Système de soutien mondial à l'égard des pays membres SUN ;
- (3) une mobilisation de fonds conjointe. Dans ce cadre, la communauté des donateurs du Mouvement SUN doit s'efforcer de soutenir l'adoption d'un ensemble d'objectifs

globaux du Système de soutien mondial et d'aider à rationaliser les processus d'établissement de rapports avec des attentes harmonisées en matière de redevabilité ;

- (4) des méthodes de travail et de communication uniformes (dans l'ensemble du système de soutien mondial et avec les pays membres SUN) pour aider à bâtir une équipe et un but commun ;
- (5) l'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 mondial, d'une stratégie de mobilisation de fonds et d'un mécanisme/de paramètres 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 mondial et non pas aux plans de travail ou aux objectifs des réseaux individuels.

#### ▪ **Le Réseau des donateurs SUN**

Il prend les engagements suivants : (1) tirer parti de son adhésion au Mouvement SUN pour inscrire la nutrition au rang des priorités de ses organisations respectives — au siège et dans les pays, (2) faire porter sa voix dans les instances mondiales, régionales et nationales pour améliorer la nutrition, (3) examiner et accorder une attention spécifique aux plans d'action chiffrés, assortis de priorités et fondés sur des éléments factuels, (4) s'engager mutuellement et auprès du Système de soutien mondial pour exécuter la Stratégie SUN 3.0, (5) renforcer la collaboration et la coordination entre les différents donateurs bilatéraux et les banques de développement, les philanthropes privés et les mécanismes de financement innovant concernés, (6) accorder la priorité à la production et au partage de connaissances en faveur de la nutrition au sein des organisations respectives, (7) adopter l'esprit du renforcement et de l'élévation de la coordination au niveau national, sous la direction des gouvernements respectifs des pays membres, et envisager des financements à effet catalyseur en soutien à ces structures nationales, selon les besoins, et (8) examiner et actualiser sa propre structure de gouvernance pour l'adapter aux ambitions de la Stratégie SUN 3.0. De plus, le Réseau des donateurs SUN est disposé à examiner les possibilités qui s'offrent aux pays donateurs pour soutenir les pays membres SUN : cela passe par des transferts de connaissances dans le cadre d'un jumelage/d'une association entre les pays et les institutions à des fins d'apprentissage intensif et de partage mutuel (entre pairs), conformément à la mise en œuvre du programme des Objectifs de développement durable (ODD). Ceci devrait permettre d'améliorer la durabilité et les capacités.

#### ▪ **Le Réseau des Nations Unies pour le Mouvement SUN**

Ce réseau s'engage à renforcer la gouvernance et la redevabilité par les mesures suivantes : (1) engager une direction nationale unifiée (coordinateurs résidents et, selon les besoins, coordinateurs humanitaires) représentant les mesures collectives de l'ONU (engagement à travailler à l'unisson), soutenant les priorités nationales, fournissant une assistance technique et un renforcement des capacités, gérant les recoupements avec le travail de l'ONU et favorisant une programmation conjointe des Nations Unies, (2) mobiliser les acteurs humanitaires pour garantir une approche multisectorielle et identifier les résultats en matière de nutrition lors d'interventions en cas de crises, de conflits et de catastrophes naturelles, y compris pour les migrants, les populations déplacées et les réfugiés, (3) fournir un appui aux parties prenantes des pays grâce à son rôle normatif sur les questions techniques, (4) consigner les expériences nationales pour encourager l'apprentissage au-delà des frontières, même dans les pays non membres du Mouvement SUN, (5) appuyer et mettre en œuvre des exercices analytiques visant à galvaniser divers acteurs, à renforcer les synergies, à orienter les politiques et les stratégies

multisectorielles et à suivre les progrès réalisés dans le domaine de la nutrition, (6) fournir une boîte 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, (7) renforcer les boucles de retours aux niveaux national, régional et mondial qui font progresser les orientations provenant des pays et enrichissent d'autres outils/ressources, et (8) travailler à l'unisson en soutenant les priorités nationales formulées dans les plans nationaux.

### ▪ **Le Réseau de la société civile SUN**

Il prend les engagements suivants : (1) demander des comptes aux gouvernements nationaux, aux entreprises et aux donateurs — et à lui-même — relativement à leurs engagements et actions dans le cadre du plan national de nutrition, (2) renforcer les capacités et la gouvernance des organisations de la société civile nationales/locales par un soutien technique apporté aux plateformes du Réseau de la société civile au niveau national – Alliances de la société civile, (3) renforcer les liens régionaux pour assurer un appui entre les pays et l'apprentissage, la coordination et le soutien linguistique approprié aux Alliances de la société civile, (4) dans la mesure du possible, étendre sa portée pour augmenter le nombre d'Alliances de la société civile par rapport au nombre de pays membres du Mouvement SUN, (5) renforcer ses capacités de plaidoyer, en sensibilisant les décideurs nationaux et mondiaux aux perspectives des populations et des communautés locales et en ciblant prioritairement les groupes vulnérables, y compris un appui à l'élaboration du programme des jeunes leaders en faveur de la nutrition, et (6) appuyer les membres en tant qu'exécutants du programme.

### ▪ **Le Réseau du secteur privé SUN**

Il prend les engagements suivants : (1) élargir le réseau et sa composition aux niveaux mondial et national, en axant les efforts sur la valorisation et le renforcement de l'engagement des petites et moyennes entreprises (PME) et des grandes entreprises nationales et multinationales à agir, investir et innover dans le cadre d'actions et d'opérations responsables et durables pour améliorer la nutrition et augmenter la demande des consommateurs en matière de nutrition, (2) renforcer les liens interentreprises (B2B), entre les sociétés nationales et les investisseurs et les grandes entreprises nationales et multinationales, en facilitant les partenariats d'assistance technique et en favorisant les possibilités d'investissement dont les membres ont besoin pour faire avancer la cause de la nutrition, (3) porter une attention accrue à la question du genre, notamment par un soutien spécifique aux entreprises dirigées par des femmes et à celles susceptibles de pouvoir cibler 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) plaider en faveur d'un dialogue entre les secteurs public et privé et contribuer à son instauration en incitant les gouvernements à créer un climat économique favorable et à mobiliser des investissements d'entreprises par le biais de législations, de réglementations, de mécanismes 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, et (6) adopter des mécanismes de redevabilité renforcés pour les entreprises, y compris des liens avec l'engagement d'entreprise responsable du Pacte mondial en faveur de la nutrition pour la croissance (N4G).

### ▪ **Le Réseau des universitaires SUN**

Étant donné que le Mouvement SUN a démarré dans le cadre de recherches universitaires qui ont permis d'évaluer l'ampleur du problème de la malnutrition et de proposer l'ensemble de solutions fondées sur des éléments factuels, et compte tenu de la nécessité de fixer la hiérarchisation des priorités nationales en fonction, notamment, du contexte épidémiologique local, le moment est peut-être venu d'officialiser le monde universitaire au sein de l'écosystème

du Mouvement SUN. Bien que de nombreuses organisations au sein des réseaux existants disposent d'une expertise technique solide, accorder un rôle plus formel aux universitaires dans l'écosystème du Mouvement se justifie. Les mandats principaux du Réseau des universitaires SUN seront les suivants : (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 science de l'application et à la recherche en fonction des besoins recensés par les pays membres du Mouvement SUN, et (4) faire entendre leur voix pour sensibiliser à la nutrition et la placer au centre de l'action.

***(iv) Le Coordinateur du Mouvement SUN (actuellement la Sous-secrétaire générale des Nations Unies)***

Le Coordinateur dirige le Mouvement SUN et le représente publiquement au quotidien, et il se charge des relations avec les parties prenantes externes de haut niveau. Le Coordinateur est désigné par le Secrétaire général des Nations Unies à un niveau suffisamment élevé afin de pouvoir accéder aux plus hauts responsables politiques au sein des Nations Unies, des gouvernements des pays membres et des membres des Réseaux SUN. Actuellement, c'est la Sous-Secrétaire générale qui occupe ce poste. Elle doit rendre compte au Secrétaire général en s'appuyant sur les contributions du Président du Groupe principal et du Comité exécutif. Les fonctions de la Coordinatrice 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 auprès des membres du Groupe principal ;
- (3) entretenir des liens réguliers avec les organisations partenaires du Mouvement, notamment les principaux donateurs et les dirigeants des pays membres, et faire le point sur l'évolution de la stratégie et des prestations attendues du Mouvement ;
- (4) faciliter et promouvoir les communications entre le Comité exécutif et les Réseaux relativement aux politiques et aux programmes ;
- (5) faire un suivi des progrès accomplis par le Mouvement dans l'atteinte des cibles principales et soumettre des rapports réguliers au Comité exécutif, en remontant les informations à ce dernier dès l'apparition d'un problème de performance insuffisante d'une partie du Mouvement qui nécessite l'attention et le soutien du Comité exécutif ou du Groupe principal, par exemple 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.

***(v) Le Directeur du Secrétariat et le Secrétariat***

Le Secrétariat du Mouvement SUN a joué et continuera de jouer un rôle central en permettant aux composantes multiples du Mouvement de collaborer de façon optimale pour concrétiser les priorités nationales et le positionnement prioritaire de la nutrition à l'échelle mondiale.

Nous avons défini cinq principales capacités de base du Secrétariat 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) le plaidoyer stratégique et les communications. Il a été reconnu que cette capacité est essentielle et qu'il faut l'optimiser davantage, y compris l'utilisation stratégique de l'engagement de la Coordinatrice et des membres du Groupe principal ;
- (2) la gestion des connaissances. Toutes les composantes de l'écosystème du Mouvement SUN produisent des connaissances, et ce riche capital d'éléments factuels, depuis la science en amont jusqu'à la recherche sur la mise en œuvre, en passant par la position politique de l'économie, sont des atouts clés pour accélérer les progrès nutritionnels ;
- (3) l'engagement et l'appui des pays. Il s'agit de faciliter l'appui et les orientations pour le plaidoyer national, le positionnement prioritaire, la planification, la collaboration multisectorielle/multiacteurs, les coûts et la mise en œuvre ainsi que le suivi et l'évaluation des plans de nutrition des pays membres SUN. Cela nécessite également une coordination des initiatives de renforcement des capacités et de l'assistance technique (au niveau mondial si un appui à l'échelle nationale n'est pas envisageable) ;
- (4) la mobilisation de ressources. Pour concrétiser les ambitions de la Stratégie SUN 3.0, le système de soutien a besoin de ressources adéquates. Le Secrétariat appuiera le Comité exécutif, le Comité permanent sur la supervision financière, la Coordinatrice et les organes de gouvernance des réseaux dans la responsabilité conjointe qui leur incombe d'obtenir des ressources durables et prévisibles pour le Système de soutien mondial ;
- (5) l'appui à la gouvernance du Mouvement SUN. Le Secrétariat continuera d'assumer son rôle de soutien auprès de la Coordinatrice du Mouvement SUN, y compris, 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 dossier et en appuyant les activités de suivi du Groupe principal et du Comité exécutif. Le Secrétariat du Mouvement SUN veillera à ce que tous les membres du Comité exécutif soient pleinement tenus informés de l'étendue et du rythme des progrès réalisés par le Mouvement, afin que le Comité exécutif puisse assumer ses responsabilités en appuyant et en conseillant les pays membres SUN et la Coordinatrice du Mouvement SUN, et il supervisera les efforts d'harmonisation. Le Secrétariat du Mouvement SUN (SMS) aura également pour mission de renforcer l'appui qu'il apporte aux membres du Comité exécutif désignés par les gouvernements de pays membres pour remplir leurs fonctions et être attentifs à ce qui se passe dans les pays, de soutenir le changement selon les besoins et de remonter les informations au Comité exécutif si nécessaire.

Le Secrétariat sera dirigé par un Directeur aux pouvoirs accrus qui remplira les fonctions de Responsable des opérations et fera rapport à la Coordinatrice. Le Directeur/Responsable des opérations sera chargé du suivi et de la réalisation des cibles clés, en informant la Coordinatrice de tous les défis opérationnels pour toute action supplémentaire et coopération potentielle avec le Comité exécutif et le Groupe principal. Le Directeur/Responsable des opérations dirigera le Secrétariat dans sa mise en œuvre du budget et du plan de travail de ce dernier, qui aura été approuvé par le Comité exécutif. Avec l'assistance de l'ensemble du Secrétariat, le Directeur/Responsable des opérations soutiendra le Comité exécutif dans ses responsabilités de gouvernance, notamment en fournissant régulièrement des analyses, des conseils et des communications stratégiques de haut niveau relativement à ses fonctions d'orientation et de gestion du risque, dans le cadre d'une collaboration proactive avec le Président. Le Directeur/Responsable des opérations dirigera l'équipe de gestion du Secrétariat, en veillant à l'homogénéité et à l'efficacité de ses activités pour la planification, la mise en œuvre et le suivi du plan de travail annuel du Secrétariat, pour le processus d'approbation du budget, pour la

qualité du travail des membres de l'équipe du Secrétariat et pour la supervision des ressources humaines pour tout le personnel.

(Une fois que la stratégie sera finalisée, une évaluation externe de la taille et de la structure du SMS et des compétences requises en son sein sera menée pour déterminer les besoins en capacités).

***(vi) 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 constitué juridiquement. Toutefois, nous proposons d'accroître considérablement les fonctions du conseil d'administration, conformément aux recommandations claires de l'Examen indépendant à mi-parcours et de l'Examen stratégique et à la lumière des meilleures pratiques à l'échelle mondiale. Surtout, des comités permanents seront mis en place, et tous les membres siègeront au moins à un comité permanent. Les comités proposés correspondent aux compétences clés du Secrétariat et du reste du Système de soutien mondial, de manière à mieux les soutenir dans l'exécution de leurs fonctions. Les comités permanents proposés et leurs responsabilités clés sont les suivants :

- **le Comité chargé des programmes nationaux** assurera la supervision de la fonction de liaison avec les pays, rendra compte à l'ensemble du Comité exécutif de l'avancement 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, de l'adhésion et de la déontologie** assurera le recrutement des membres du Groupe principal et 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 mettant à profit la boîte à outils existante et les solides données d'expériences du Mouvement ;
- **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 mondial et l'ensemble du Mouvement (ainsi que les organes de gouvernance des réseaux et la Coordinatrice du Mouvement SUN) et contrôlera et soutiendra les efforts de mobilisation de ressources pour les plans nationaux ;
- **le Comité chargé du plaidoyer et des communications** contribuera aux campagnes de sensibilisation dans les pays et à l'échelle mondiale, notamment en tirant parti des moyens du Groupe principal ;
- **le Comité de gestion** comprendra le Président et le Vice-président, ainsi que les présidents des comités permanents, et il sera la principale interface avec la Coordinatrice et le Président du Groupe principal. Il définira les programmes de l'ensemble du Comité exécutif et du Groupe principal, évaluera la qualité du travail de la Coordinatrice et dispensera des conseils sur les capacités requises au sein du Secrétariat.

Ces modifications nécessiteront une augmentation considérable de l'investissement personnel des membres et du temps consacré au recrutement du Comité exécutif. Les membres proviendront encore des réseaux des composantes du Mouvement, mais le Comité chargé de la gouvernance et de l'adhésion explicitera plus clairement les profils recherchés lorsque des postes de membres seront vacants, et il travaillera avec les réseaux respectifs au choix des candidats les plus qualifiés, d'une manière transparente et inclusive, qui donne plus de voix aux



pays. S'agissant de l'adhésion de gouvernements de pays membres du Mouvement SUN, la méthode par défaut consistait à recruter des candidats parmi les Points Focaux gouvernementaux, notamment parce que nous élargissons le nombre de membres issus de gouvernements de pays membres. Nous élargirons les critères afin de considérer d'autres hauts représentants gouvernementaux qui pourraient contribuer davantage à la nutrition.

La participation accrue des membres du Comité exécutif implique des exigences ambitieuses en termes de temps, d'attention et d'expertise. Il n'en demeure pas moins que l'appui organisationnel et les ressources dont bénéficie chaque membre du Comité exécutif varieront sensiblement selon leur poste et leur organisation. Il sera essentiel de reconnaître cette disparité et les effets qu'elle aura sur la capacité des membres du Comité exécutif à participer activement pour assurer une représentation juste et équitable. Compte tenu de l'expansion de ce rôle et de cette responsabilité dans l'engagement du Comité exécutif, il conviendrait également d'examiner le niveau de faisabilité et d'adéquation de la poursuite de la politique existante du Comité prévoyant que ses membres assument leurs fonctions dans la limite de leurs « capacités personnelles ».

Le mandat du Comité exécutif fait actuellement l'objet d'une révision, qui tient compte de la représentation des voix nationales, des régions, de la diversité, etc. Et, dans le cadre d'une deuxième phase, le mandat du Président, du Vice-président et des comités permanents sera défini. Ceux-ci auront des implications spécifiques pour le Secrétariat, afin d'assumer des fonctions de gouvernance en soutien aux membres du Comité exécutif dans l'exercice de leurs fonctions.

### *(vii) Le Groupe principal et le Président du Groupe principal*

Le Groupe principal fournira des orientations et des conseils à toutes les composantes du Mouvement, notamment au Comité exécutif et à la Coordinatrice mondiale du Mouvement SUN.

Face à ces défis et menaces sans précédent auxquels nous sommes confrontés et 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 déployer efficacement ce pouvoir et ce rayonnement pour renforcer la nutrition.

La supervision exécutive et opérationnelle du Mouvement est déléguée par le Groupe principal au Comité exécutif qui, en se déchargeant de ses rôles de gouvernance, pourra se réunir plus fréquemment. Par exemple, le Comité exécutif supervisera les travaux de la Coordinatrice du Mouvement SUN et du Directeur/Responsable des opérations du Secrétariat du Mouvement SUN, et en assurera le suivi. Le Groupe principal doit rendre compte au Secrétaire général des Nations Unies par la voix de son Président, mais les membres n'assument aucune responsabilité fiduciaire ou juridique spécifique. Le Groupe principal recevra des rapports semestriels du Comité exécutif, au sujet desquels il pourra décider 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 la Coordinatrice mondiale.

L'**Annexe 5** comprend le mandat proposé pour le Groupe principal, qui met l'accent sur le rôle de représentation pour le Mouvement SUN, notamment en ce qui concerne la direction et le positionnement stratégique dans les contextes mondiaux, régionaux et nationaux et dans un vaste éventail d'institutions. Le mandat détaille par ailleurs le processus de nomination du Président et des membres du Groupe principal. Chacun des membres du Groupe principal prend au minimum les engagements suivants : (1) participation à une réunion en présentiel par an, qui serait principalement un événement externe, (2) participation à une réunion virtuelle par an, où

le Comité exécutif rendrait compte à l'ensemble du Groupe principal, (3) participation à au moins une autre réunion du Comité exécutif selon les questions spécifiques abordées qui concernent ce membre, (4) le Secrétariat élaborera un plan de communication adapté à chaque membre du Groupe principal, en collaboration avec les bureaux de ces derniers.

## 8. Les critères de réussite en 2025

Le Mouvement SUN travaillera à l'unisson afin d'honorer sa promesse : « Si le Mouvement SUN peut clairement faire valoir que ses efforts collectifs ont contribué à l'accélération des progrès nutritionnels et à un changement systémique aux niveaux national et infranational, on estimera qu'il aura porté ses fruits ». Il faudra, pour atteindre cet objectif, appliquer la Théorie du changement en lui apportant les rectifications utiles, selon les besoins.

Pour harmoniser les actions de toutes les parties prenantes du Mouvement SUN et assurer la prise en compte de la Théorie du changement, le tableau suivant récapitule les principaux résultats du Mouvement SUN.

**Tableau 3 : Principaux résultats du Mouvement SUN, 2021-2025**

<b>Objectif</b>	
Accélérer le rythme des progrès dans l'atteinte des objectifs de l'Assemblée mondiale de la Santé	
<b>Résultat 1</b>	<b>Résultat 2</b>
Expansion des programmes prioritaires Adoption des politiques prioritaires	Davantage de ressources consacrées aux interventions prioritaires
Produit 1.1 Plan d'action national avec les priorités auxquelles chacun peut contribuer	Produit 2.1 Toutes les parties prenantes nationales valident le plan d'action national
Produit 1.2 Rehaussement de la position du coordinateur national SUN au sein du gouvernement	Produit 2.2 Plaidoyer convaincant au niveau national
Produit 1.3 Renforcement de la capacité à élaborer et à mettre en œuvre le plan d'action national	Produit 2.3 Renforcement de la capacité à mener un travail de sensibilisation
Produit 1.4 Stratégie efficace de gestion des connaissances et capacités permettant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• de documenter la valeur ajoutée du Mouvement SUN</li> <li>• de produire des connaissances sur la mise en œuvre</li> </ul>	Produit 2.4 Renforcement de la capacité à lever des fonds

### *Suivi des progrès accomplis : comment déterminerons-nous la réussite et comment en parlerons-nous ?*

Pour comprendre les progrès accomplis en matière de nutrition, il s'agira de définir des indicateurs de réussite communs aux niveaux des produits, des résultats et des cibles. Cette définition est importante pour que les pays aient une idée claire des progrès réalisés dans leurs plans d'action nationaux, ainsi que pour partager les enseignements entre les pays et accomplir des progrès dans l'atteinte des ODD à l'échelle mondiale.

L'**Annexe 6** récapitule les indicateurs de résultats proposés relativement aux progrès dans le cadre des programmes, des processus et des politiques, ainsi que des indicateurs au niveau de

l'impact qui sont liés aux objectifs mondiaux. Les exemples d'indicateurs sont fournis à titre d'exemple, et chaque pays choisira un ensemble d'objectifs, de résultats et de produits différents selon ses priorités, ses capacités et ses possibilités propres.

***Transition vers un Mouvement SUN plus durable***

Au fil des ans, les composantes du Mouvement SUN devraient dépendre de moins en moins des fonds de donateurs et se tourner davantage vers des ressources nationales — provenant de sources responsables des secteurs public et privé.

À ce propos, une équipe spéciale devra préparer un plan dans le cadre de la Stratégie SUN 3.0 à soumettre au Comité exécutif d'ici fin 2022.

**9. La gestion des conflits d'intérêts**

Dans les activités où plusieurs partenaires se réunissent pour assurer le bien collectif, l'amélioration de la nutrition sera leur intérêt principal ou secondaire, mais tous auront des intérêts secondaires (voir le tableau 4 ci-dessous). Parfois, les intérêts principaux et secondaires ne sont pas compatibles et peuvent être en conflit, ce qui se traduit par des propositions d'actions au nom de l'avancement de la nutrition qui, en réalité, nuisent à cet avancement.

Le Mouvement SUN doit disposer d'un mécanisme précis et solide qui (a) recense, (b) prévient, (c) atténue, (d) gère et (e) signale de tels conflits pour l'ensemble des parties prenantes. Ceci est particulièrement important pour les entreprises, car les progrès nutritionnels ne font pas partie de leurs intérêts principaux. L'étape suivante consisterait à s'appuyer sur les travaux antérieurs du SMS et du Réseau du secteur privé SUN afin d'élaborer un cadre de travail pour toutes les parties prenantes. Ce sera l'une des premières mesures qui seront prises lorsque la Stratégie sera mise en œuvre.

**Tableau 4 : Intérêts principaux et secondaires des différentes parties prenantes dans le domaine de la nutrition**

Type de partie prenante	Intérêt principal	Intérêt secondaire potentiel
Gouvernement	Avancement de la nutrition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintien du pouvoir</li> </ul>
Entreprise/société régulière	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profits</li> <li>• Part de marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réputation</li> <li>• Objectif nutritionnel (éventuel)</li> </ul>
Entreprise sociale	Objectif social (éventuellement la nutrition)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durabilité financière</li> </ul>
Donateur bilatéral/multilatéral/de fondation	Avancement de la nutrition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorisation du pouvoir de douce persuasion et du rayonnement de leur nation/fondation</li> </ul>
ONG	Avancement de la nutrition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réception de fonds</li> <li>• Croissance (en taille)</li> </ul>
Groupe de recherche	Avancement de la nutrition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publications</li> <li>• Financement</li> </ul>

La prévention et la gestion des conflits d'intérêts dans le contexte du Mouvement SUN sont des questions complexes. La création d'un espace permettant à tous les acteurs d'assumer leur rôle peut offrir à certaines parties prenantes la possibilité de privilégier leur propre intérêt par rapport à l'objectif collectif, ce qui peut déboucher sur des conflits d'intérêts potentiels, réels ou perçus. Ces aspects ont été problématiques pour les pays membres SUN et d'autres parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur du Mouvement. En 2013, un forum indépendant de dialogue multiacteurs a organisé un processus de consultation interactive en vue d'examiner certains de ces problèmes, au terme duquel le document « Note de référence et boîte à outils sur la prévention et la gestion des conflits d'intérêts au sein du Mouvement SUN<sup>14</sup> » a été publié. Plusieurs exercices d'apprentissage renforcé ont ensuite eu lieu pour tester l'utilité de la note de référence et de la boîte à outils, afin de mieux cerner les principaux défis rencontrés par les pays dans ces domaines. Ces outils devront être examinés et approfondis au cours de la troisième phase. Un cadre cohérent et coordonné s'impose pour gérer les conflits d'intérêts et assurer des comportements responsables dans l'ensemble du Mouvement SUN pour les membres de tous les réseaux lors de la troisième phase. Chaque réseau indiquera la manière dont il gèrera les conflits d'intérêts et veillera à l'engagement responsable de ses membres pendant la troisième phase du Mouvement SUN. De plus, il est important de relever le défi du déséquilibre des pouvoirs, non seulement dans les structures mondiales, mais également au sein des groupes multiacteurs nationaux.

## 10. Les dispositifs d'accueil pour le SMS

Les dispositifs d'accueil et les budgets du SMS correspondront à la Stratégie convenue. Des informations détaillées à ce sujet seront communiquées au cours de la phase d'exécution.

Conformément à l'Examen stratégique 2020, il est essentiel d'assurer des dispositifs d'accueil qui permettent au Secrétariat d'assumer les fonctions d'appui clé prévues dans la Stratégie SUN 3.0, y compris la fourniture d'un soutien solide en matière de gestion des ressources administratives, fiduciaires, juridiques, financières et humaines, des processus d'approvisionnement et des subventions à un niveau d'expérience approprié, ainsi que la nature des contrats.

## 11. Le processus d'élaboration de la Stratégie

L'élaboration de la Stratégie SUN 3.0 est en cours depuis 2018. Le processus parvient à établir un équilibre entre la nécessité d'être consultatif, transparent et inclusif et l'urgence de s'adapter plus rapidement à la nouvelle conjoncture liée au COVID-19, en s'exprimant avec plus de clarté, d'unité et d'autorité à un moment aussi opportun.

Les figures 4 et 5 ci-dessous présentent le processus d'élaboration de la Stratégie. La figure 4 illustre le début du processus, avec l'Évaluation globale indépendante en 2015, suivie de l'Examen indépendant à mi-parcours en 2018, puis du rapport de l'Examen stratégique récemment publié en 2019-2020. La figure 5 présente le processus qui a été mené depuis la publication du rapport de l'Examen stratégique, les vastes consultations effectuées à chaque phase et les étapes de suivi nécessaires pour soumettre la Stratégie à l'approbation du Groupe principal d'ici à septembre 2020. Plus de détails sur les méthodes et les vastes consultations avec les parties prenantes figurent à l'Annexe 8. Une fois la Stratégie entérinée, il s'agira de la mettre en œuvre. Cela nécessitera un processus soigneusement orchestré qui démarrera en

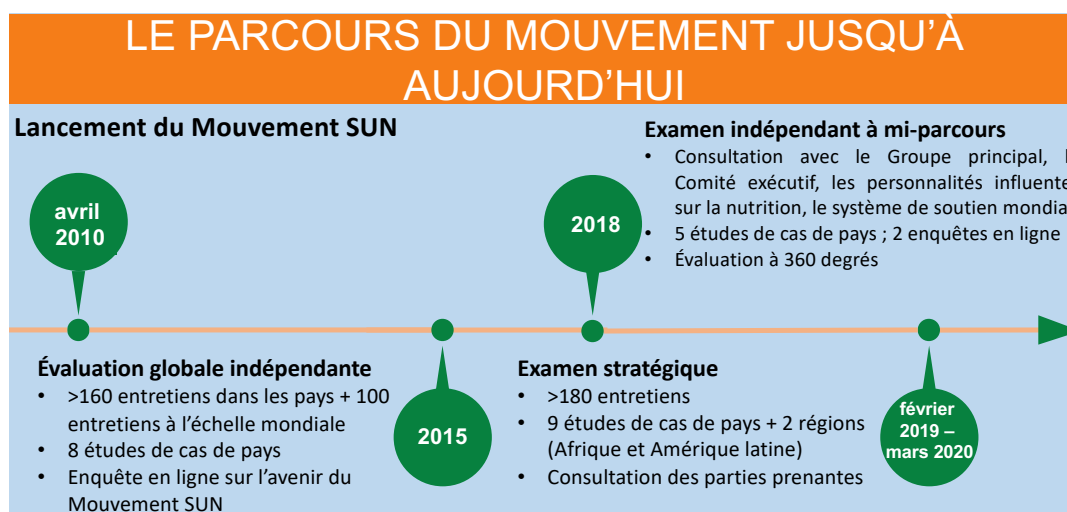
<sup>14</sup> <https://scalingupnutrition.org/fr/echange-et-apprentissage-mutuels/engagement-multi-acteurs/prevention-et-gestion-des-conflits-dinterets/>

octobre 2020, en vue d’harmoniser les structures du Mouvement SUN avec la nouvelle Stratégie SUN 3.0.

La présente ébauche est maintenant ouverte à une consultation à l’échelle du Mouvement afin de recueillir les avis des différentes parties prenantes et de renforcer l’appropriation de la Stratégie. Le Comité exécutif examinera en détail les résultats de la consultation lors de la finalisation du présent projet de stratégie, qui sera ensuite présenté au Groupe principal pour décision.

La Stratégie SUN 2.0 actuelle prendra fin en décembre 2020. Après approbation de la Stratégie SUN 3.0 par le Groupe principal, le processus d’exécution démarrera en octobre 2020. Ce processus fixera les étapes détaillées de l’exécution de la Stratégie, des délais clairs et une procédure de gestion du changement administrée avec soin relativement à l’état de préparation pour 2021.

**Figure 4 : Le processus d’élaboration de la Stratégie SUN 3.0, parcours du Mouvement jusqu’à aujourd’hui**



**Figure 5 : Le processus d’élaboration de la Stratégie SUN 3.0, avancement du processus d’élaboration en 2020**

