

Évaluation décentralisée

Évaluation Thématique – Évaluation finale de l’initiative « Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants (REACH) »

Juin 2014 à août 2017

Volume I – Rapport de synthèse d’évaluation

Décembre 2017

Secrétariat du Réseau des Nations Unies pour le SUN (UNN)/REACH

Gestionnaire de l'évaluation: Tania Goossens (Chargée de programmes au REACH).

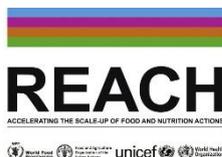
Préparée par

Mirella Mokbel Genequand, Chef d'équipe

Avec la participation de Khadijhatou Dieng Seck, Consultant régional



World Food Programme



Global Affairs
Canada

Affaires mondiales
Canada

Remerciements

L'équipe en charge de l'évaluation souhaite adresser ses sincères remerciements au Secrétariat du Réseau des Nations Unies/REACH à Rome ainsi qu'à tous les facilitateurs et facilitatrices du REACH au Burkina Faso, en Haïti, au Mali, au Myanmar et au Sénégal pour leur aide dans le processus d'évaluation. L'équipe a généreusement offert de son temps pour soutenir l'évaluatrice et fournir des informations pertinentes.

Nous tenons également à remercier toutes les parties prenantes (le gouvernement, les donateurs, les agences des Nations Unies, les organisations non gouvernementales et la société civile) pour leur disponibilité et leur participation active aux discussions. Elles ont ainsi contribué de manière significative aux résultats de l'évaluation.

Avertissement

Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles de l'équipe en charge de l'évaluation et ne reflètent pas nécessairement celles du Programme alimentaire mondial (PAM). La responsabilité relative aux opinions exprimées dans ce rapport incombe uniquement aux auteurs. La publication de ce document n'implique pas l'approbation par le PAM des opinions exprimées.

La désignation employée n'implique aucune prise de position de la part du PAM concernant le statut juridique ou constitutionnel de tout pays, territoire ou zone maritime ou concernant la délimitation des frontières.

Table des matières

Liste des sigles	iv
Résumé exécutif	viii
Introduction	viii
Résultats clés.....	ix
Conclusions générales.....	x
Recommandations	xi
1. Introduction	1
1.1. Présentation du sujet de l'évaluation	2
1.2. Contexte.....	5
1.3. Méthodologie et contraintes de l'évaluation	7
2. Résultats de l'évaluation	9
2.1. Quels sont les résultats du REACH?	10
2.2. Facteurs contributifs ou explicatifs à l'origine des résultats.....	31
2.3. Dans quelle mesure les résultats obtenus et les modèles opérationnels du REACH sont-ils durables?.....	39
3. Conclusions et recommandations	43
3.1. Évaluation et conclusions générales.....	43
3.2. Enseignements tirés et bonnes pratiques.....	46
3.3. Recommandations	47

Liste des tableaux

Tableau 1: Engagement du REACH au Burkina Faso, en Haïti, au Mali, au Myanmar et au Sénégal.....	3
Tableau 2: Résultats, produits et catégories d'activité prévisionnels du REACH.....	4
Tableau 3: Budget prévisionnel.....	5
Tableau 4: Données sur le contexte du pays	6
Tableau 5: Situation en matière de la nutrition avant l'engagement du REACH	6
Tableau 6: Situation en matière de gouvernance de la nutrition avant l'engagement du REACH.....	7
Tableau 7: Analyse des données finales du REACH: Résultat 1 - Renforcement de la prise de conscience au sujet des causes de la malnutrition et des solutions potentielles	11
Tableau 8: Analyse des données finales du REACH: Résultat 2 - Renforcement des politiques et programmes nationaux.....	15
Tableau 9: Analyse des données finales du REACH: Résultat 3 - Renforcement des capacités humaines et institutionnelles.....	17
Tableau 10: Analyse des données finales du REACH: Résultat 4 – Augmentation de l'efficacité et de la redevabilité	22

Liste des figures

Figure 1: Éléments de gouvernance de la nutrition.....	2
Figure 2: Total des dépenses réelles vs. dépenses prévisionnelles.....	28
Figure 3: Taux de dépenses par résultat	29

Liste des encadrés

Encadré 1: Résultats clés et conclusions concernant l'efficacité	23
Encadré 2: Résultats clés et conclusions concernant l'équité et la problématique hommes-femmes	27
Encadré 3: Résultats clés et conclusions concernant l'efficience.....	31
Encadré 4: Résultats clés et conclusions au sujet des facteurs contributifs et explicatifs	38
Encadré 5: Résultats clés et conclusions concernant la durabilité.....	42

Liste des sigles

ACF	Action contre la Faim
ACN	Actions clés de nutrition
AMC	Affaires mondiales Canada
ANSP	Partenariat Africain pour la Sécurité Nutritionnelle (<i>Africa Nutrition Security Partnership</i>)
CAN	Compendium des actions de nutrition
CBFN	Conseil central de l'alimentation et de la nutrition (<i>Central Board for Food and Nutrition</i>) - Myanmar
CDES	Conseil de Développement Economique et Social - Haïti
CIP	Plan national de mise en œuvre (<i>Country Implementation Plan</i>)
CLM	Cellule de Lutte contre la Malnutrition - Sénégal
CNCN	Conseil National de Concertation en Nutrition - Burkina Faso
CNN	Conseil National de Nutrition - Mali
CNSA	Conseil National de Sécurité Alimentaire - Burkina Faso et Sénégal
CNSA	Coordination Nationale de la Sécurité Alimentaire - Haïti
CNSAN	Conseil National de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle - Burkina Faso
CREED	Cadre Stratégique pour la Relance Économique et le Développement Durable - Mali
CTIN	Comité Technique Intersectoriel de Nutrition - Mali
CTN	Comité Technique Nutrition - Haïti
DACU	Unité de coordination de l'aide au développement (<i>Development Assistance Coordination Unit</i>) - Myanmar
DEQAS	Système d'assurance qualité des évaluations décentralisées (<i>Decentralized Evaluation Quality Assurance System</i>)
DHS	Enquête Démographique et de Santé (<i>Demographic and Health Survey</i>)
DN	Direction de la Nutrition - Burkina Faso
ECP	Étude de cas pays
EMMUS	Enquête Mortalité, Morbidité et Utilisation des Services - Haïti
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FED	Fonds européen de développement
FIDA	Fonds international de développement agricole
GNUE	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
GTSAN	Groupe Technique Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle - Haïti
HCT	Equipe de pays pour l'action humanitaire (<i>Humanitarian Country Team</i>)
IDH	Indice de développement humain
IFM	Indice de la faim dans le monde

IIG	Indice d'inégalité de genre
INSD	Institut National de la Statistique et de la Démographie - Burkina Faso
MAECD	Ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement du Canada
MARNDR	Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural - Haïti
MASA	Ministère de l'Agriculture et de la Sécurité Alimentaire - Burkina Faso
MAST	Ministère des Affaires Sociales et du Travail - Haïti
MEA	Ministère de l'Eau et de l'Assainissement - Burkina Faso
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances - Mali
MEFP	Ministère de l'Économie des Finances et du Plan - Sénégal
MEN	Ministère de l'Éducation Nationale - Sénégal
MENA	Ministère de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation– Burkina Faso
MFEE	Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance - Sénégal
MNAPFNS	Plan national du Myanmar pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle (<i>Myanmar National Action Plan for Food and Nutrition Security</i>)
MOHS	Ministère de la Santé et des Sports (<i>Ministry of Health and Sports</i>) - Myanmar
MOU	Protocole d'accord (<i>Memorandum of Understanding</i>)
MS	Ministère de la Santé - Burkina Faso
MSAS	Ministère de la Santé et de l'Action Sociale - Sénégal
MSLS	Allocation mensuelle de subsistance (<i>Monthly Subsistence Living Sum</i>)
MSP	Plateforme à parties prenantes multiples (<i>Multi-stakeholder Platform</i>)
MSHP	Ministère de la Santé et de l'Hygiène - Mali
MSPP	Ministère de la Santé Publique et de la Population - Haïti
NI	Nutrition International
NNC	Centre national de nutrition (<i>National Nutrition Centre</i>)
NPAFN	Plan national d'action pour l'alimentation et la nutrition (<i>National Plan of Action for Food and Nutrition</i>) - Myanmar
NPT	Nay Pyi Taw
NSPAW	Plan national stratégique pour la progression du statut des femmes (<i>National Strategic Plan for the Advancement of Women</i>) - Myanmar
OCHA	Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (<i>Office for the Coordination of Humanitarian Affairs</i>)
ODD	Objectifs de développement durable des Nations Unies
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies

OSC	Organisation de la société civile
PAM	Programme alimentaire mondial
PAMN	Plan d'Action Multisectoriel de Nutrition - Mali
PCD	Plans Communaux de Développement
PFN	Point focal nutrition
PNDES	Plan National de Développement Economique et Social - Burkina Faso
PNDN	Politique Nationale de Développement de la Nutrition - Sénégal
PNN	Politique Nationale de Nutrition - Mali
PNSAN	Plan National de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle - Burkina Faso et Haïti
PNSSANH	Politique Nationale de la Souveraineté et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle en Haïti
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PSE	Plan Sénégal Emergent
PSMN	Plan Stratégique Multisectoriel de Nutrition - Sénégal
PTA	Plan de travail annuel
REACH	Initiative « Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants » (<i>Renewed Efforts Against Child Hunger and undernutrition</i>)
RESONUT	Réseau de la société civile pour la nutrition au Burkina Faso
S&E	Suivi et évaluation
SAN	Sécurité alimentaire et nutritionnelle
SCG	Groupe de coordination sectorielle (<i>Sector Coordination Group</i>)-Myanmar
SE-CNSA	Secrétariat Exécutif - Conseil National de Sécurité Alimentaire - Burkina Faso et Sénégal
SUN	Mouvement pour le renforcement de la nutrition (<i>Scaling Up Nutrition</i>)
SUNPMT	Outil de planification et suivi du Mouvement SUN (<i>Scaling-up Nutrition Planning and Monitoring Tool</i>)
SWOT	forces, faiblesses, opportunités et menaces (<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>)
TDC	Théorie du changement
TDR	Termes de référence
UE	Union Européenne
UNCT	Équipe de pays des Nations Unies (<i>United Nations Country Team</i>)
UNDAF	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (<i>United Nations Development Assistance Framework</i>)
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la population (<i>United Nations Population Fund</i>)
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance (<i>United Nations Children's Fund</i>)

UNN	Réseau des Nations Unies pour le SUN (<i>UN Network for SUN</i>)
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (<i>United Nations Office for Project Services</i>)
UNSDF	Plan-cadre de l'ONU pour le développement durable (<i>United Nations Sustainable Development Framework</i>)
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international (<i>United States Agency for International Development</i>)
WASH	Eau, assainissement et hygiène (<i>Water, Sanitation and Hygiene</i>)
ZHC	Défi « Faim Zéro » (<i>Zero Hunger Challenge</i>)

Résumé exécutif

Introduction

- Objet de l'évaluation** L'initiative « Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants » (*Renewed Efforts Against Child Hunger and undernutrition* ou REACH) apporte un soutien en matière de gouvernance de la nutrition à cinq pays du Mouvement SUN (Scaling Up Nutrition ou « Renforcer la nutrition »): le Mali (depuis 2012), le Burkina Faso, le Sénégal (depuis décembre et octobre 2014, respectivement), Haïti et le Myanmar (depuis janvier et août 2015, respectivement). La version révisée de la Théorie du changement du REACH (TDC) repose sur le principe qu'en atteignant les quatre résultats du REACH - soit un renforcement de la prise de conscience et du consensus chez les parties prenantes, un renforcement des politiques et programmes nationaux, un renforcement des capacités humaines et institutionnelles et une augmentation de l'efficacité et de la redevabilité - le REACH peut contribuer aux progrès envers la réalisation des Objectifs stratégiques du SUN, et à terme, vers celle des Objectifs de développement durable liés à la nutrition, et des cibles de nutrition de l'Assemblée mondiale de la Santé. Le REACH est financé par Affaires mondiales Canada (AMC): 845 833 USD ont été attribués au Burkina Faso, 764 500 USD à Haïti, 1 783 699 USD au Mali pour 2012-2017, 760 000 USD au Myanmar et 925 833 USD au Sénégal. La réattribution des fonds inutilisés a permis une prolongation d'un an jusqu'à la fin décembre 2017. Le budget attribué à chaque pays couvre la livraison des produits, les frais liés à l'embauche des facilitateurs, le support assuré par le Secrétariat UNN/REACH, et les coûts administratifs du PAM.
- Raisons, objectifs et périmètre.** Cette évaluation est commanditée par le Secrétariat du Réseau des Nations Unies pour le SUN (UNN)/REACH, dans le cadre de son accord avec l'AMC. Elle couvre la période de juin 2014 à août 2017, et poursuit le double objectif alliant obligation redditionnelle (évaluer et rendre compte de la performance et des résultats du REACH) et apprentissage (déterminer pourquoi certains résultats se sont produits et d'autres non, tirer des leçons de l'expérience et en déduire des bonnes pratiques applicables dans certains pays, voire dans les cinq pays).
- Parties prenantes et utilisateurs principaux.** Les parties prenantes internes sont notamment le Comité de pilotage et le Secrétariat de l'UNN/REACH, l'AMC, les facilitateurs du REACH, les comités pays du REACH et les points focaux nutrition des agences de l'ONU (PFN). Les parties prenantes externes sont notamment le Secrétariat du Mouvement SUN, le point focal du SUN au sein des gouvernements, les ministères impliqués dans la mise en œuvre d'interventions de nutrition, les réseaux SUN et autres donateurs. Ces résultats permettront au Comité de pilotage et au Secrétariat de l'UNN/REACH d'améliorer les futurs engagements du REACH.
- Méthodologie et contraintes.** L'évaluation a été conçue pour analyser la performance du REACH en fonction des critères suivants: efficacité, efficience et durabilité. Les questions principales de l'évaluation sont les suivantes: 1) quels sont les résultats du REACH dans chaque pays, 2) quels sont les facteurs explicatifs/contributifs qui ont permis d'obtenir ces résultats, et 3) dans quelle mesure les résultats obtenus et les modèles opérationnels du REACH sont-ils durables? L'équipe en charge de l'évaluation a procédé à l'analyse de documents et de données secondaires, et a conduit des entretiens pour collecter des informations

auprès de 142 parties prenantes clés. Elle a fait face à des difficultés liées à la collecte des informations auprès des parties prenantes (dues notamment à des changements fréquents de personnel, particulièrement en Haïti et au Myanmar) ainsi qu'aux indicateurs du système de suivi et d'évaluation (S&E) du REACH qui n'étaient pas toujours directement liés au soutien fourni par le REACH dans le pays (problèmes d'attribution). Pour atténuer ces contraintes, l'équipe en charge de l'évaluation a analysé les processus du REACH dans les différents pays, et triangulé les données de S&E à l'aide d'informations collectées auprès d'autres sources.

Résultats clés

5. Un rapport d'étude de cas dans le pays (ECP) a été produit pour chaque pays. Les constatations des ECP, structurées en fonction des principales questions et sous-questions d'évaluation, contiennent des informations détaillées et traitent des avancées et processus qui ont mené aux résultats présentés. Celles-ci ont constitué la base pour l'élaboration de ce rapport d'évaluation final de synthèse.

Question d'évaluation 1: Quels sont les résultats du REACH?

6. **Efficacité.** Le REACH a accompli des progrès à des degrés variables, au niveau de ses produits comme au niveau de ses avancées vers les résultats visés. Des progrès très satisfaisants ont été accomplis au niveau du renforcement de la prise de conscience et du consensus (résultat 1), des progrès satisfaisants au niveau du renforcement des politiques et stratégies nationales (résultat 2), à l'exception du Myanmar en raison de la longue période de transition politique et du changement de gouvernement (résultat 2), des résultats mitigés en ce qui concerne le renforcement des capacités humaines et institutionnelles liées à la nutrition (résultat 3) et aucun progrès en ce qui concerne l'obligation redditionnelle à obtenir au travers de la mise en place de mécanismes de suivi de la mise en œuvre et du financement et d'analyse de l'impact sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle (résultat 4).
7. **Les aspects relatifs à l'équité et à la problématique hommes-femmes** ont été traités au cours de la phase de conception, toutefois les engagements génériques en matière de problématique hommes-femmes établis dans les plans nationaux de mise en œuvre (*Country Implementation Plans* ou CIP) n'étaient pas repris dans les plans de travail annuels (PTA). Les orientations et outils du REACH ne tiennent pas suffisamment compte de l'équité et de la problématique hommes-femmes, deux aspects qui ont été traités de manière inégale dans les différentes activités exploratoires.
8. **Efficience.** Le plus haut taux d'exécution budgétaire relevé dans l'ensemble des pays correspond au résultat 1. En général, les dépenses inférieures aux prévisions ont été la conséquence de facteurs inhérents à la nature séquentielle des résultats du REACH, et de facteurs positifs, comme par exemple le partage des frais.

Question d'évaluation 2: Quels sont les facteurs explicatifs et contributifs à l'origine des résultats?

9. À Haïti et au Myanmar, les travaux relatifs à la gouvernance de la nutrition ont été interrompus pendant de longues périodes en raison d'instabilité politique. Des changements fréquents de personnel au sein des ministères, des directions, et aux postes de PFN sectoriels ont entravé la stabilité du dialogue. Des catastrophes naturelles récurrentes (en Haïti et au Myanmar) ainsi que des problèmes de sécurité (au Mali) ont forcé les gouvernements et leurs partenaires à focaliser leur attention

sur la réponse d'urgence. L'engagement du gouvernement à des approches multisectorielles variait d'un pays à l'autre: l'existence, avant l'intervention du REACH, d'une coordination multisectorielle rattachée à haut niveau et d'un dialogue dynamique sur les approches multisectorielles (au Burkina Faso et au Sénégal) contrastaient avec l'absence d'une plate-forme à parties prenantes multiples et avec des points de vue fortement divergents au sujet du rattachement et du leadership des processus de gouvernance de la nutrition (en Haïti). L'engagement des ministères sectoriels était lui aussi variable: bien qu'avant l'arrivée du REACH, des PFN aient été désignés dans l'ensemble des pays par les ministères principalement concernés, des changements fréquents à ces postes, un manque de directives concernant le processus de nomination, et leurs capacités et pouvoir décisionnel limités ont été des contraintes majeures qui ont entravé une collaboration multisectorielle efficace.

10. En ce qui concerne la gouvernance du REACH, la qualité et le caractère opportun du support assuré par le Secrétariat UNN/REACH, les compétences de mise à profit du réseau, de communication et de mentorat des facilitateurs ainsi que la qualité de leurs contributions figuraient parmi les facteurs favorables. Les compétences interpersonnelles limitées des facilitateurs ont été un obstacle dans deux pays. Bien qu'il soit établi dans les CIP que le soutien du REACH est fondé sur des demandes consensuelles de la part des agences partenaires du REACH, le soutien manifesté par ces dernières manquait de constance, en partie en raison de changements fréquents aux postes de membres du Comité pays et aux postes de PFN.

Question d'évaluation 3: Dans quelle mesure les résultats obtenus et les modèles opérationnels du REACH sont-ils durables?

11. L'ensemble des produits inclus dans les CIP étaient adaptés aux lacunes identifiées dans le pays. Il s'est avéré essentiel d'adapter les produits et activités initialement prévus au contexte évolutif au travers de PTA afin de s'aligner sur les programmes nationaux et d'encourager l'appropriation par les gouvernements. Davantage de recul est nécessaire pour pouvoir analyser la durabilité des produits et livrables du REACH en définitive, car nombre d'entre eux n'ont été terminés que récemment, et d'autres sont encore en cours de validation. Il existe néanmoins d'ores et déjà des exemples concrets d'appropriation des outils du REACH. En ce qui concerne la durabilité du modèle opérationnel du REACH, bien qu'un plan de transition ait été mis au point par les facilitateurs du REACH dans les cinq pays, aucune action concrète n'a été proposée au sujet de la passation des fonctions du REACH à l'UNN.

Conclusions générales

12. La facilitation du REACH ainsi que ses outils ont contribué à alimenter l'élan en faveur de la nutrition, à se concentrer davantage sur les femmes et les enfants, et à faire progresser la gouvernance de la nutrition, bien que ce dernier point ait été accompli à des niveaux variables en fonction de la situation de départ et des réalités évolutives du pays. Il s'est avéré difficile d'analyser les progrès réalisés au niveau des résultats en raison du choix des indicateurs et de problèmes d'attribution, soit deux aspects inhérents aux initiatives telles que le REACH qui impliquent principalement la facilitation de processus dans lesquels plusieurs acteurs sont engagés, et qui dépendent de nombreux facteurs, dont certains qui sont hors du contrôle de l'initiative. L'obtention des quatre résultats dans un délai de trois ans n'était pas réaliste, et ceci a mené l'équipe en charge de l'évaluation à remettre en cause le modèle unique de cadre d'engagement du REACH structuré, dans tous les cas, sur la

base de quatre résultats. Certains résultats n'ont été obtenus que partiellement: certains pays pourraient avoir besoin d'un soutien à la demande, et/ou d'apprendre grâce aux autres pays après la fin de l'engagement du REACH. Le site web de l'UNN/REACH peut contribuer à la capitalisation des expériences et à la diffusion des connaissances, tout en permettant au REACH, à distance, de poursuivre son soutien et son renforcement des capacités. Bien que la question de l'équité ait été dûment traitée lors de la phase d'élaboration, celle-ci n'a pas été suffisamment prise en compte dans les orientations et dans le S&E du REACH, et traitée de manière inégale dans les livrables. Ceci souligne la nécessité d'affiner les orientations destinées aux facilitateurs au travers des manuels et outils du REACH.

13. Les compétences de communication des facilitateurs, leur capacité à construire un réseau et à en tirer parti, la qualité de leurs contributions, le support assuré par le Secrétariat du REACH, et les orientations et outils du REACH ont été des facteurs favorables. Des contextes politiques et sécuritaires instables ainsi qu'un ensemble de catastrophes naturelles ont retardé l'approbation des activités du REACH et leur mise en œuvre en Haïti, au Mali et au Myanmar. Dans les cinq pays, l'absence de responsabilités en matière de gouvernance de la nutrition établies dans les TDR des PFN de l'UNN, les changements fréquents de personnel parmi les PFN sectoriels, l'absence d'orientation dans leur nomination, leurs capacités et pouvoir décisionnel faibles n'ont pas seulement contraint les progrès sur les activités, mais ont également posé un problème de durabilité.
14. Le REACH a contribué à accélérer et/ou maintenir l'appropriation de la part du gouvernement au travers d'activités visant à sensibiliser et à progresser vers un consensus, en particulier lorsque ces dernières impliquaient un processus participatif ou étaient adaptées aux besoins spécifiques des pays en question. En Haïti, l'absence d'adoption initiale consensuelle du soutien du REACH de la part du gouvernement et des agences partenaires du REACH, associée à une attention apportée davantage à la réponse d'urgence et à un manque de clarté quant à la contribution du REACH dans ce type de situation, sont autant de facteurs qui ont compromis la mise en œuvre et la durabilité des résultats du REACH.

Recommandations

15. Les sept recommandations ci-dessous sont destinées au Secrétariat UNN/REACH, en consultation avec le Comité de pilotage du REACH, selon les cas. Selon les informations fournies à titre indicatif par le Secrétariat UNN/REACH concernant les domaines prioritaires stratégiques pour 2018, les recommandations relatives à l'élaboration et au modèle opérationnel du REACH (R1, R2 et R3) et au partage d'informations (R7) devraient être traitées en priorité.

R1 – Initiation et conception du REACH. Adopter un processus de conception davantage formalisé et transparent, comprenant des critères et des étapes clairement définis pour garantir l'adhésion et l'appropriation du REACH par les agences partenaires des Nations Unies et les parties prenantes nationales dès son lancement et pendant toute sa mise en œuvre, au travers: a) de consultations approfondies au sein même du système des Nations Unies, suivies de consultations auprès du gouvernement aux niveaux technique et aux niveaux politiques supérieurs de prise de décisions; et b) une visite dans le pays du personnel du Secrétariat UNN/REACH visant à élaborer une ébauche de proposition qui fera l'objet d'échanges et d'une validation à l'occasion d'un atelier présidé par le point focal SUN et réunissant toutes les parties prenantes concernées.

R2 – Soutien du REACH adapté au contexte du pays. Adopter un format souple d'engagement du REACH comprenant une gamme raisonnable de résultats adaptés au contexte de chaque pays et aux besoins que celui-ci a exprimés, en tenant compte du temps nécessaire à leur réalisation. Envisager une approche en plusieurs étapes pour le soutien du REACH: une phase initiale comprenant une gamme plus réaliste de résultats et de produits, suivie d'une deuxième phase « à la demande » réalisable sous condition d'une estimation des résultats obtenus.

R3 - Rôle du REACH en situation d'urgence. Déterminer si le REACH peut contribuer à soutenir et renforcer la gouvernance de la nutrition dans les situations d'urgence, et si oui, de quelle manière, en s'appuyant sur les résultats de la réflexion actuellement menée par le Secrétariat du Mouvement SUN sur comment combler le fossé entre développement et action humanitaire en cas de crises survenues dans des pays du Mouvement.

R4 – Mettre à jour les orientations du REACH. Mettre à jour le manuel des facilitateurs du REACH et/ou tout autre support spécifique d'orientation portant sur les outils du REACH en fonction des enseignements tirés et des bonnes pratiques. Une attention particulière doit être accordée aux outils multisectoriels et à parties prenantes multiples ainsi qu'au renforcement des capacités institutionnelles et humaines: clarifier les domaines d'intérêt et le public visé en tenant compte (ou en tirant profit) des outils de renforcement des capacités des agences partenaires du REACH.

R5 – Cadre logique du REACH et système de S&E. Revoir le cadre logique et système de S&E du REACH (choix des indicateurs et paramètres pour l'analyse des données initiales et des données finales) à la lumière de la version révisée de la Théorie du changement du REACH, dans l'objectif de se focaliser davantage sur la performance en permettant d'éventuelles mesures correctives et en retenant les leçons acquises. La possibilité de disposer de cadres logiques spécifiques aux différents pays doit être envisagée.

Implications budgétaires: recrutement d'un expert en S&E.

R6 - Équité et problématique hommes-femmes. Renforcer et rendre systématique la prise en compte de l'équité (notamment entre hommes et femmes) dans les orientations et outils du REACH (exercice exploratoire multisectoriel et multipartite), les produits du REACH (politiques et stratégies multisectorielles de nutrition) et dans son système de S&E.

R7 - Partage et capitalisation des connaissances. Le REACH devrait capitaliser sur l'expérience et diffuser ses résultats par le biais de son site web. Le site web de l'UNN/REACH pourrait permettre aux pays de partager leurs expériences et de découvrir des bonnes pratiques, tout en procurant au REACH l'opportunité de continuer, à distance, de fournir un soutien et de renforcer les capacités.

1. Introduction

1. « Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants », ou REACH, est une initiative inter-agences créée en 2008 par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme alimentaire mondial (PAM), l'Organisation mondiale de la Santé (OMS); le Fonds international de développement agricole (FIDA) s'est par la suite associé à cette initiative à titre consultatif. Les partenaires à l'origine de l'initiative ont signé le Protocole d'accord (*Memorandum of Understanding* - MOU) du REACH en décembre 2011 et le REACH est devenu entièrement opérationnel dès 2012. L'initiative vise à renforcer les capacités nationales de gouvernance de la nutrition dans l'objectif de parvenir à une meilleure coordination des actions de nutrition multisectorielles. Depuis 2015, le partenariat REACH a fait l'objet d'un repositionnement stratégique et s'est vu attribuer la direction du Secrétariat du Réseau des Nations Unies (UNN) pour le Mouvement SUN (*Scaling-Up Nutrition*, Renforcer la nutrition), qui a été officiellement créé en 2013 pour aider les pays à consolider leurs efforts d'amélioration de la nutrition au travers d'actions coordonnées, harmonisées et alignées¹.
2. **Motifs de cette évaluation et périmètre.** Cette évaluation finale du REACH au Burkina Faso, en Haïti, au Mali, au Myanmar et au Sénégal a été commanditée par le Secrétariat UNN/REACH conformément à son accord avec Affaires mondiales Canada (AMC), le donateur qui a financé la mise en œuvre du REACH dans ces pays jusqu'à la fin de l'année 2017. Elle couvre la période allant de juin 2014 à août 2017.
3. **Objectifs.** Cette évaluation poursuit un objectif double: 1) obligation redditionnelle (évaluer et rendre compte de la performance et des résultats du REACH dans les cinq pays pour la période concernée) et 2) apprentissage (déterminer les raisons pour lesquelles certains résultats se sont produits et d'autres non, tirer des enseignements de l'expérience et en déduire des bonnes pratiques applicables dans le pays, et/ou dans les cinq pays. (cf. annexe 1 - Termes de référence - TOR).
4. **Parties prenantes et utilisateurs.** À l'échelle mondiale, les parties prenantes internes sont notamment: le Comité de pilotage de l'UNN/REACH, soit l'organe directeur du REACH composé des chefs de la nutrition au sein de la direction des agences partenaires de l'initiative qui orientent ses opérations au niveau mondial et au niveau des pays, le Secrétariat UNN/REACH qui est en charge d'appuyer les processus dans les pays, de développer des orientations et des outils, de suivre les progrès réalisés dans les pays et le partage des connaissances, et enfin l'AMC, en tant que donateur. Au niveau des pays, les parties prenantes internes sont notamment les facilitateurs du REACH, le Comité pays du REACH composé des directeurs des agences partenaires et dans certains cas du FIDA (notamment en Haïti), et les points focaux nutrition (PFN) des agences de l'ONU qui constituent le comité technique de l'UNN. Les parties prenantes externes sont notamment: le Secrétariat du Mouvement SUN, qui aide à suivre les avancées et à partager les expériences dans les pays SUN, les points focaux SUN auprès des gouvernements qui sont chargés d'assurer l'engagement de tous les secteurs concernés par la gouvernance de la nutrition, les ministères (de la santé, l'agriculture, la protection

¹ UNN pour le SUN. 2015. Stratégie du Réseau des Nations Unies pour le Mouvement SUN 2016-2020.

sociale, etc. selon les cas) impliqués dans l'élaboration de politiques de nutrition et la mise en œuvre des programmes, les réseaux SUN (de la société civile, des donateurs, et du secteur privé), et d'autres donateurs susceptibles d'être intéressés par les résultats en raison de leur potentiel à financer une prolongation du soutien REACH ou à financer cette initiative dans d'autres pays. Étant donné que le soutien du REACH est avant tout de nature normative, et que celui-ci n'a qu'un rapport indirect avec ses bénéficiaires finaux, ceux-ci n'ont pas été inclus en tant que parties prenantes de l'évaluation.

5. Les résultats de cette évaluation, les enseignements tirés et les recommandations serviront au Secrétariat UNN/REACH et aux agences des Nations Unies partenaires de l'initiative au niveau global et au niveau des pays, afin d'améliorer les engagements actuels et futurs du REACH.

1.1. Présentation du sujet de l'évaluation

6. **Type d'intervention et résultats prévisionnels.** Le REACH fournit un soutien sur mesure aux efforts de gouvernance de la nutrition menés par les gouvernements *via* un ensemble d'outils analytiques et de ressources, ainsi que par l'envoi de facilitateurs neutres (un facilitateur international et/ou un facilitateur national selon le contexte du pays) et par un financement catalytique afin d'obtenir les quatre résultats suivants, et à terme, de conduire à une amélioration de l'état nutritionnel des femmes et des enfants (conformément à la Théorie du changement initiale du REACH [TDC], présentée à l'annexe 1 des TDR):

1) renforcement de la prise de conscience et du consensus des parties prenantes concernant la situation en matière de nutrition ainsi que les meilleures stratégies et priorités pour l'améliorer; 2) renforcement des politiques et programmes nationaux qui se traduisent par des actions concrètes et qui traitent les questions de nutrition par le biais d'une approche multisectorielle;

Figure 1: Éléments de gouvernance de la nutrition



Source: REACH. 2013. Manuel des facilitateurs pays

3) renforcement des capacités humaines et institutionnelles associées aux actions de nutrition à tous les niveaux; et 4) augmentation de l'efficacité et de la redevabilité des parties prenantes dans la mise en œuvre et le soutien d'actions de nutrition. La version révisée de la TDC du REACH part du principe qu'en atteignant ces résultats, le REACH pourra contribuer à la réalisation des quatre objectifs stratégiques du SUN - 1) développer et maintenir un environnement politique favorable, 2) hiérarchiser et institutionnaliser les mesures efficaces qui contribuent à une bonne nutrition, 3) mettre en œuvre des mesures efficaces alignées sur des résultats communs, 4) utiliser efficacement et augmenter significativement les ressources financières allouées à la nutrition - et,

à terme, à atteindre les Objectifs de développement durable liés à la nutrition et les cibles de nutrition de l'Assemblée mondiale de la Santé².

7. **Périmètre géographique et dates associées.** Le Mali figure parmi les pays dits de « génération 1 » qui ont reçu des fonds de l'AMC pour 2012-2014, et pour lesquels une prolongation a été accordée jusqu'au 31 décembre 2016^{3 4 5}. Les quatre autres pays dits de « génération 2 » ont reçu un financement de l'AMC pour 2014-2016⁶. En 2016, l'AMC a validé une prolongation sans frais jusqu'au 31 décembre 2017. L'évaluation a été programmée afin de permettre une visite dans les pays à une période où tous les facilitateurs étaient encore sur place.
8. La période des opérations faisant l'objet de l'évaluation varie selon le pays, la plus courte étant celle du Myanmar. Dans le cas du Mali, le poste de facilitateur national est occupé par la même personne depuis juin 2013, et le facilitateur international, qui a quitté ses fonctions en février 2015, a été remplacé en mars 2016. Comme l'indique le tableau ci-dessous, les délais entre la mission exploratoire menée par le Secrétariat UNN/REACH et la nomination du facilitateur international, ainsi que les délais de nomination du facilitateur national, varient de 2 à 6 mois.

Tableau 1: Engagement du REACH au Burkina Faso, en Haïti, au Mali, au Myanmar et au Sénégal

	2014									2015									2016			Jusqu'à décembre 2017	
	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J		F
Burkina Faso	X							I				N											
Haïti				X					I					N									
Mali																						I	
Myanmar									X							I				N			
Sénégal		X				I																N	

Abréviations X: Mission exploratoire; I: prise de fonctions du facilitateur international; N: prise de fonctions du facilitateur national; *Notes*: Au Myanmar, la facilitatrice internationale a démissionné à la mi-février 2017; au Mali, le premier facilitateur international était en poste de septembre 2012 à février 2015, et le deuxième, de mars 2016 à juillet 2017, et le facilitateur national, de juin 2013 à août 2017.

Source: Secrétariat REACH. 2017. Période d'engagement du REACH

9. **Activités principales.** L'engagement du REACH dans les différents pays est guidé au travers de plans nationaux de mise en œuvre (*Country Implementation Plans*, CIP). Les plans de travail annuels (PTA), préparés par les facilitateurs en consultation avec le Comité pays du REACH et validés par le Secrétariat UNN/REACH, permettent d'adapter la nature des activités et/ou leur durée en fonction de l'évolution du contexte du pays. Les produits standard prévisionnels sont répertoriés au **Tableau 2**, avec le type de soutien fourni par le REACH: intervention en tant que prestataire de services, pour la facilitation des processus menés par le pays, ou pour la mise en relation avec des prestataires (cf. annexe 3 des TDR). Un descriptif du soutien assuré par le Secrétariat UNN/REACH aux pays est disponible à l'annexe 2. Les produits et livrables spécifiques à chaque pays sont présentés à l'annexe 3.

² REACH. 2017. Version révisée de la Théorie du changement.

³ Pays de génération 1: Bangladesh, Ghana, Mali, Mozambique, Népal, Rwanda, Ouganda et République-Unie de Tanzanie.

⁴ CIDA Grant for Inter-agency REACH Initiative – Subsidiary Arrangement No. 7056863 (signé en mars 2011)

Secrétariat REACH. 2015. REACH Mali Extension/Phase 2 January 1, 2016-December 31, 2016

⁶ GAC/WFP. Subsidiary Arrangement No. II -612 and GAC/WFP. 2016. Amendment I to the Subsidiary Arrangement No. II-612

Tableau 2: Résultats, produits et catégories d'activité prévisionnels du REACH

Résultats	Produits
Renforcement de la prise de conscience et du consensus des parties prenantes concernant la situation en matière de nutrition ainsi que les meilleures stratégies et priorités pour l'améliorer	Aperçu multisectoriel de la nutrition
	Cartographie des parties prenantes et des actions de nutrition
	Aperçu des plans et politiques
	Consensus au sujet des actions clés de nutrition (ACN)
	Analyse coûts-avantages/Cas d'investissement
Renforcement des politiques et programmes nationaux qui se traduisent par des actions concrètes et qui traitent les questions de nutrition par le biais d'une approche multisectorielle	Stratégie nationale de communication et de plaidoyer
	Incorporation de la nutrition dans la stratégie du gouvernement et de l'ONU
	Mise à jour de la politique/stratégie/plan d'action national(e) multisectoriel(le)
	Budgétisation du plan d'action
Renforcement des capacités humaines et institutionnelles associées aux actions de nutrition à tous les niveaux	Intégration des ACN dans les PTA sectoriels
	Appropriation sous-nationale des ACN
	Analyse des lacunes de capacités fonctionnelles et mise au point d'un plan pour le renforcement des capacités
	Renforcement des capacités institutionnelles et humaines
Augmentation de l'efficacité et de la redevabilité des parties prenantes dans la mise en œuvre et le soutien d'actions de nutrition	Élaboration de supports d'orientation et formation du personnel dans le pays
	Mise en place d'un réseau de partage des connaissances
	Suivi de la mise en œuvre
	Suivi financier
	Tableau de bord de la couverture
	Efficacité conjointe des Nations Unies
	<ul style="list-style-type: none"> • Inventaire des actions de nutrition de l'ONU • Stratégie/Agenda de nutrition conjoint(e) de l'ONU • Programmation conjointe de l'ONU • Réseau des Nations Unies
Le REACH intervient en tant que prestataire de services	Le REACH met les pays en lien avec des prestataires de services spécialisés
	Le REACH intervient en tant que facilitateur du processus

10. **Équité et problématique hommes-femmes.** Les bénéficiaires finaux du soutien apporté par le REACH à la gouvernance de la nutrition sont les femmes et les enfants de moins de cinq ans. Les questions d'équité et de problématique hommes-femmes sont plus particulièrement traitées dans le cadre du résultat 1, au travers de l'analyse de la situation en matière de nutrition et des efforts de sensibilisation des parties prenantes nationales et des partenaires au développement au sujet de la gravité et des causes des différentes formes de malnutrition qui affectent les femmes et enfants, et dans le cadre du résultat 2, au travers d'un soutien à l'élaboration de stratégies multisectorielles visant à traiter ces questions. Les CIP comprennent par ailleurs des engagements ciblant un sexe en particulier.

11. **Partenaires.** Au niveau des pays, les facilitateurs du REACH travaillent en étroite collaboration avec les PFN des agences de l'ONU et les ministères sectoriels, le point focal du SUN auprès du gouvernement, et une grande diversité d'autres parties prenantes comprenant notamment la société civile, les donateurs, et les milieux universitaire et parlementaire.

12. **Ressources.** Le budget alloué à chaque pays couvre les dépenses liées à la livraison des produits (honoraires des consultants, ateliers, déplacements, etc.), les coûts liés à l'embauche des facilitateurs (salaire, allocation mensuelle de

subsistance ou [*Monthly Subsistence Living Sum*, MSLS], coûts liés au déplacement sur le lieu d'affectation, etc.), le soutien du Secrétariat UNN/REACH, et les coûts administratifs du PAM. Le financement approuvé par l'AMC pour la période 2014-2016 est présenté au tableau 3. Dans le cas du Mali, le budget pour 2014 était couvert par la première subvention. De 2012 à 2016, des fonds ont été alloués au Mali à la hauteur de 1 783 699 USD, comprenant: une première subvention de 1 475 000 USD (pour 2012-2016), à laquelle s'ajoutaient des fonds non utilisés réattribués d'un montant total de 23 699 USD (pour 2012-2016), ainsi qu'une deuxième subvention (utilisée à partir de 2016) d'un montant de 285 000 USD. Les montants attribués au Burkina Faso, en Haïti, au Myanmar et au Sénégal pour l'année 2017 proviennent des soldes restant sur leurs budgets initiaux respectifs au 31 décembre 2016, auxquels se sont ajoutés des fonds de l'AMC inutilisés, initialement attribués aux pays de « génération 1 ». Le détail des dépenses prévisionnelles est disponible à l'annexe 4.

Tableau 3: Budget prévisionnel

	Burkina Faso	Haïti	Mali	Myanmar	Sénégal
Budget initial validé	845 833	764 500	1 783 699	760 000	925 833
Budget pour prolongation d'un an	388 000	255 000	280 000	223 486	433 068

Source: Budgets indiqués dans les CIP de chaque pays

13. **Cadre logique.** Le cadre logique du REACH, qui a été mis au point en 2013, comprend un système de notation de différents indicateurs associés à un ensemble de paramètres (état d'avancement, approbation officielle, etc., selon les cas)⁷. Il offre un système de notation utilisé dans les enquêtes initiales (collecte des données à l'année 0) et finales (à la fin de la 2^e année) du REACH. Bien que les enquêtes initiales et finales constituent un format standard d'analyse fondé sur le plus grand nombre possible d'indicateurs quantifiables (grâce au système de notation), certains indicateurs, particulièrement au niveau des résultats, ne sont pas assez spécifiques étant donné que ceux-ci ont été délibérément sélectionnés pour effectuer un suivi de la gouvernance de la nutrition au sens large, et qu'ils ne sont pas toujours directement liés au soutien du REACH dans le pays.
14. **Évaluation précédente.** Une évaluation stratégique du REACH pour la période 2011-2015 a été menée dans huit pays de « génération 1 » (dont le Mali)⁸. Les principales conclusions et recommandations de cette évaluation sont disponibles à l'annexe 2 des TDR sous forme de résumé. Ces recommandations n'ont pas affecté la forme adoptée pour l'engagement du REACH dans les pays dits de « génération 2 », étant donné que les missions exploratoires menées par le Secrétariat UNN/REACH dans ces pays ont été conduites soit avant, soit pendant l'évaluation stratégique de 2015.

1.2. Contexte

15. Des données relatives aux estimations démographiques, au développement global, à la problématique hommes-femmes, au degré d'alphabétisation et à la sécurité alimentaire sont présentées au **Error! Reference source not found.**, sur la base de l'Index Global de la Faim. Les politiques et stratégies nationales sont traitées dans la partie sur l'efficacité.

⁷ REACH. 2013. Cadre logique du REACH.

⁸Mokoro 2015. *Strategic Evaluation of Renewed Efforts against Child Hunger and under-nutrition (REACH) 2011-2015: Volume I Evaluation Report*. Oxford: Mokoro Ltd, October 2015.

Tableau 4: Données sur le contexte du pays

Indicateur	Burkina Faso	Haïti	Mali	Myanmar	Sénégal
Indicateurs de base					
Population (millions) – 2016	18	10,7	17,6	51,5	15,3
Pauvreté (%<USD 2)	43,7 (2016)	24,9 (2010)	49,3 (2009)	s.o.	38,0 (2010)
Indice de Développement Humain (IDH)	0,402	0,493	0,442	0,556	0,494
Indice d'inégalité de genre (IIG)	0,615	0,593	0,689	0,374	0,521
Alphabétisation des hommes (%)	43	64,3	48,2	95,2	68,5
Alphabétisation des femmes (%)	29,3	57,3	29,2	91,2	43,8
Index Global de la Faim	Sérieux	Alarmant	Sérieux	Sérieux	Modéré

Source: Population (estimations 2016): Présentation pays par la Banque mondiale; IDH et Indice de la faim dans le monde (2016): PNUD; Indice de la faim dans le monde (2016): IFPRI; Alphabétisation (2015): UNESCO

16. L'accord de financement AMC/REACH stipule de que les pays devraient être sélectionnés sur la base des critères suivants: pays membre du mouvement SUN, niveaux élevés de sous-nutrition aiguë et chronique, engagement officiel et volonté de développer et/ou de mettre en œuvre une stratégie nationale de nutrition, et demande de soutien REACH formulée par le pays. Au moment de leur entrée dans le mouvement SUN, le Burkina Faso, le Mali et le Myanmar présentaient des niveaux élevés de retard de croissance (supérieur à 30%, selon la classification de l'OMS), tandis que le Burkina Faso et le Mali présentaient des taux graves d'émaciation (10 à 14%).

Tableau 5: Situation en matière de la nutrition avant l'engagement du REACH

Indicateur	Burkina Faso	Haïti	Mali	Myanmar	Sénégal	
Date	(2010)	(2012)	(2006)	(2009_10)	EDS (2014)	
Émaciation	Garçons	16,5	4,1	16,2	8,7	6,2
	Filles	14,4	3,1	14,3	7,1	5,5
	Total	15,4	5,2	15,3	7,9	5,9
Retard de croissance	Garçons	37,4	23,4	40,7	36,7	20,3
	Filles	32,8	20,3	36,2	33,4	17,0
	Total	35,1	21,9	38,5	35,1	18,7

Source: Base de données de l'OMS

17. Les pays sont évalués comme étant « sur la trajectoire » ou « s'éloignant de la trajectoire » dans leur progression vers les objectifs de retard de croissance et d'émaciation de l'Assemblée mondiale de la Santé basés sur le taux de réduction et la prévalence actuelle^{9,10}. En 2015, les cinq pays s'éloignaient tous de la trajectoire souhaitée en termes d'émaciation et de retard de croissance, avec « quelques progrès » réalisés envers la réduction du retard de croissance au Burkina Faso, en Haïti, au Mali et au Myanmar, et « aucun progrès » au Sénégal. En termes de gouvernance de la nutrition (cf. [tableau 6](#)), en 2014 le Myanmar a obtenu le plus faible score pour trois objectifs stratégiques du SUN sur quatre, et Haïti a obtenu le score le plus faible en ce qui concerne l'alignement des actions sur un cadre commun de résultats.

⁹ International Food Policy Research Institute (IFPRI). 2015. *Global Nutrition Report 2015*.

¹⁰ IFPRI. 2016. Rapport sur la nutrition mondiale 2016.

Tableau 6: Situation en matière de gouvernance de la nutrition avant l'engagement du REACH

Indicateur	Burkina Faso	Haïti	Mali	Myanmar	Sénégal
Mouvement SUN					
Date d'adhésion au SUN	juin 2011	juin 2012	mars 2011	avril 2013	juin 2011
Processus de gouvernance de la nutrition: scores relatifs aux quatre Objectifs stratégiques (OS) du SUN en 2014 (%)					
OS1 du SUN: Espace d'action commun	59	50	59	33	64
OS2 du SUN: Cadre politique et légal cohérent	56	54	46	32	62
OS3 du SUN: Cadre commun de résultats	30	25	50	33	55
OS4 du SUN: Mobilisation des ressources	52	50	40	37	62

Source: Site web du Mouvement SUN

1.3.Méthodologie et contraintes de l'évaluation

- 18. Questions et critères d'évaluation** L'évaluation s'est concentrée sur trois critères d'évaluation retenus dans les TDR: efficacité, efficience et durabilité (le critère de la pertinence n'a pas été inclus car le Secrétariat UNN/REACH a considéré qu'il avait été suffisamment traité dans l'évaluation de 2015). Trois questions clés ont été abordées: 1) quels sont les résultats du REACH dans chaque pays (en termes d'efficacité, d'efficience et de prise en compte systématique des questions relatives à l'équité et à la problématique hommes-femmes); 2) quels sont les facteurs explicatifs/contributifs qui ont permis d'obtenir ces résultats; et 3) dans quelle mesure les résultats obtenus et les modèles opérationnels du REACH sont-ils durables? Ces questions ont été approfondies dans une matrice d'évaluation au travers de sous-questions auxquelles correspondent des mesures et indicateurs, sources d'information et méthodes de collecte des données (cf. annexe 5).
- 19. Méthodes employées pour la collecte et l'analyse des données.** Les principales méthodes utilisées pour la collecte des données étaient notamment: la conduite d'entretiens semi-structurés auprès d'interlocuteurs clés (142 personnes interrogées au total) parmi les parties prenantes internes et externes (annexe 6 - Liste des personnes interrogées) ainsi que la réalisation d'une étude documentaire (annexe 7 - Bibliographie). L'utilisation de ces différentes méthodes de collecte de données a permis de trianguler les informations et les opinions obtenues au travers d'entretiens menés sur la base de faits et résultats tirés de documents (par exemple, de rapports de mission) et du système de suivi et d'évaluation (S&E) du REACH (suivi financier, rapports annuels de progrès sur les livrables, données initiales et finales). Les réunions de restitution tenues à la fin de chaque visite dans le pays afin de collecter les retours des parties prenantes au sujet des conclusions préliminaires ont également contribué à la triangulation des informations.
- 20.** En ce qui concerne la qualité des données et informations, l'équipe en charge de l'évaluation a systématiquement vérifié l'exactitude, la cohérence et la validité des données et informations tirées du système de S&E du REACH; les limites et mises en garde relatives aux conclusions à tirer sur la base de ces données sont brièvement exposées au paragraphe 26, et davantage approfondies dans le chapitre

sur les constats. Dans l'ensemble, aucun écart n'a été constaté entre les analyses de données finales du système de S&E du REACH et d'autres documents du REACH tels que les rapports annuels d'avancement. Des entretiens réalisés auprès du personnel du Secrétariat UNN/REACH et des parties prenantes internes et externes présentes dans le pays ont contribué à nuancer certaines analyses des données finales en termes de ponctualité d'un livrable, de sa valeur ajoutée ou de sa qualité. Tous les indicateurs ne permettent pas d'établir une relation causale entre la contribution du REACH et les changements anticipés - ceci est particulièrement le cas pour les indicateurs de niveau des résultats.

21. Un rapport d'Étude de cas dans le pays (ECP) a été produit pour chaque pays sur la base du modèle de rapport d'évaluation du Système d'assurance qualité des évaluations décentralisées (*Decentralized Evaluation Quality Assurance System, DEQAS*) afin de pouvoir comparer plus facilement le statut de mise en œuvre des activités planifiées et des progrès réalisés envers l'obtention des quatre résultats du REACH. Les membres de l'équipe en charge de l'évaluation ont révisé les ébauches de rapports d'ECP en fonction des commentaires émis par les membres du Secrétariat UNN/REACH (la gestionnaire d'évaluation, le coordonnateur global adjoint et le consultant en S&E) ainsi que par les parties prenantes au niveau du pays (cf. paragraphe 24). Ce rapport synthétique d'évaluation a été réalisé sur la base des constatations établies dans les ECP, qui sont structurées en fonction des principales questions et sous-questions d'évaluation et comprennent des informations détaillées et traitent des avancées et processus qui ont mené à ces résultats. De plus amples informations sur la méthodologie employée sont présentées à l'annexe 8.
22. **Prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes.** L'équipe en charge de l'évaluation a cherché à déterminer si les activités prévues spécifiques à la problématique hommes-femmes avaient été réalisées, si oui, comment, et si les données étaient classées par sexe, lorsque ceci était pertinent. L'équipe a par ailleurs souhaité connaître le ressenti des parties prenantes au sujet de l'aide réelle et/ou potentielle que le REACH apporte en réponse aux besoins et lacunes en matière d'équité et de problématique hommes-femmes.
23. **Composition de l'équipe et délai d'évaluation.** L'équipe en charge de l'évaluation est composée de deux experts (chef d'équipe et consultant régional) qui disposent d'une expérience professionnelle riche et complémentaire dans le domaine de l'évaluation. Ces deux membres mettent en commun leur expertise technique au sujet des questions de gouvernance de la nutrition, des connaissances approfondies au sujet de l'équité et de la problématique hommes-femmes, ainsi qu'une bonne connaissance des pays évalués. La première visite s'est déroulée au Sénégal (du 29 mai au 7 juin). Celle-ci a été menée par les deux membres de l'équipe, et a été suivie de visites individuelles: au Mali (du 12 au 20 juin) et au Burkina Faso (du 28 juin au 6 juillet) par le consultant régional, et en Haïti (du 27 juin au 6 juillet) et au Myanmar (du 24 juillet au 3 août) par la chef d'équipe. Au Myanmar, un consultant national a été recruté pour assister l'évaluatrice lors de leur visite à Nay Pyi Taw (NPT) visant à interroger des parties prenantes au niveau national¹¹.
24. **Assurance qualité.** L'équipe en charge de l'évaluation a strictement suivi les orientations du DEQAS (étapes et modèles de rapport), qui sont établies sur la base

IFPRI. 2016. *Global Hunger Index*. <http://ghi.ifpri.org>

des normes, standards et bonnes pratiques du GNUE (*United Nations Evaluation Group*, le Groupe d'évaluation des Nations Unies). Les rapports d'ECP devaient être révisés par la gestionnaire de l'évaluation. Bien que cela n'ait pas été prévu dans les TDR, le comité pays et les facilitateurs du REACH, les PFN de l'ONU, le point focal du SUN et l'ambassade du Canada ont été sollicités pour faire part de leurs commentaires relatifs aux rapports d'ECP, qui ont été modifiés en fonction par l'équipe en charge de l'évaluation.

25. **Considérations éthiques.** Au début de chaque entretien, les membres de l'équipe ont clairement exprimé leur indépendance vis-à-vis de l'UNN/REACH, que la confidentialité serait respectée dans les rapports (aucune citation directe des opinions des personnes interrogées n'y serait faite), et que les notes d'entretien seraient uniquement accessibles aux membres de l'équipe.
26. **Limites.** Les principaux problèmes concernaient: la collecte d'informations auprès des parties prenantes, les indicateurs du système de S&E du REACH (problèmes d'attribution), et les difficultés à établir des comparaisons entre les pays. En ce qui concerne le premier point: le personnel du gouvernement et des Nations Unies récemment désigné a une connaissance limitée des objectifs, modalités et progrès réalisés dans la mise en œuvre du REACH - ce problème a été rencontré dans tous les pays mais plus particulièrement en Haïti et au Mali (forte rotation du personnel des Nations Unies pour des raisons de sûreté et de sécurité ainsi que du personnel dans le pays en raison des changements de gouvernement) et au Myanmar (surtout aux postes dans le pays en raison de changements au niveau du gouvernement). Les entretiens par Skype avec les membres de l'ONU précédents n'ont pas été conduits (à l'exception de la facilitatrice internationale au Myanmar) car dans la plupart des cas, leur période de contact avec le REACH était trop courte. En ce qui concerne le système de S&E du REACH, de nombreux indicateurs de résultats ne sont pas directement liés au soutien du REACH dans les pays, mais ont été délibérément choisis par le REACH pour suivre les progrès en matière de gouvernance de la nutrition au niveau mondial, d'où la difficulté de mesurer la contribution réelle de l'initiative. Pour atténuer cet effet, l'équipe en charge de l'évaluation a documenté et analysé les processus REACH dans les pays pour l'obtention des résultats, et a systématiquement recoupé les analyses des données finales de l'initiative avec toute opinion divergente exprimée par les parties prenantes, le cas échéant. La possibilité d'effectuer des comparaisons entre pays était limitée par la structure budgétaire différente du Mali, et par des différences majeures dans la durée du soutien dans les pays de « génération 2 » (seulement un peu plus de 24 mois au Myanmar; jusqu'à 35 mois au Sénégal). En termes d'analyse budgétaire, il était difficile de respecter la limite fixée à mai 2014 dans le cas du Mali (certaines dépenses dans la seconde moitié de l'année concernant des activités initiées plus tôt dans l'année).

2. Résultats de l'évaluation

27. Les résultats de l'évaluation et les données probantes qui les justifient sont structurés en fonction de chaque question d'évaluation, abordées une à une. De plus amples informations concernant les résultats sont disponibles dans les rapports d'ECP, qui sont résumés à l'annexe 9.

2.1. Quels sont les résultats du REACH?

2.1.1 Efficacité

28. L'évaluation a permis d'examiner la performance réelle par rapport aux cibles fixées dans les plans nationaux de mise en œuvre et les PTA, en s'appuyant sur les données finales du système de S&E du REACH et les résultats des ECP. Cette rubrique est organisée selon les quatre résultats du REACH.

Résultat 1: Renforcement de la prise de conscience au sujet des causes de la malnutrition et des solutions potentielles.

29. Ce résultat repose sur le principe qu'il est possible d'augmenter le nombre de secteurs et d'acteurs impliqués et de renforcer l'engagement des parties prenantes nationales et des partenaires au développement envers la nutrition au travers d'une plus forte sensibilisation et d'une meilleure connaissance de: l'ampleur et la complexité des causes des différentes formes de malnutrition dans le pays, la mesure dans laquelle ces problèmes sont pris en compte dans les politiques actuelles, et si les problèmes de nutrition prioritaires et leurs causes fondamentales sont pris en compte au travers de programmes opérationnels (et si oui, dans quels cas). Pour cela, le REACH a mis au point un ensemble d'outils permettant de réaliser un exercice exploratoire multisectoriel et multipartite (cf. descriptif des livrables à l'annexe 2) ainsi que des orientations pour la mise au point d'une stratégie nationale de communication et de plaidoyer visant à s'assurer que la nutrition est maintenue à l'agenda des décisionnaires, à dynamiser l'engagement de toutes les parties prenantes concernées et à mobiliser les ressources nécessaires. Dans l'ensemble, des progrès satisfaisants ont été constatés dans la mise en œuvre des produits planifiés.

Exercice exploratoire multisectoriel et multipartite

30. **L'aperçu multisectoriel de la nutrition** et le **tableau de bord de l'analyse de situation** ont été réalisés dans les cinq pays. Au Burkina Faso, des tableaux de bord à l'échelle régionale ont également été produits. Différents processus d'élaboration ont été adoptés: une première ébauche a été produite par le Secrétariat UNN/REACH et ensuite régulièrement mise à jour par les facilitateurs au Burkina Faso, la réalisation d'un **aperçu multisectoriel de la nutrition** a été appuyée par un consultant au Myanmar, par un stagiaire au Sénégal, et par le facilitateur international et le PFN de la FAO en Haïti. Le Secrétariat UNN/REACH a assuré un soutien tout au long du processus (au travers de commentaires et en vérifiant les données). Le transfert des connaissances au personnel national et leur diffusion ont été les plus marqués au Burkina Faso grâce à des mises à jour participatives du document et à son partage à l'occasion de réunions à parties prenantes multiples, ainsi qu'au Myanmar où le processus d'élaboration de tous les éléments de la phase exploratoire était participatif, sur la base de fréquentes réunions de consultation et de travail menées par le gouvernement en présence de parties prenantes multiples.

31. **Le consensus sur les actions clés de nutrition (ACN)** a été obtenu dans quatre pays en réunissant les parties prenantes (entités de coordination, ministères sectoriels, agences de l'ONU, donateurs et ONG) pour l'identification des interventions de nutrition prioritaires en s'appuyant sur les constats tirés de l'analyse de la situation nutritionnelle et de données probantes internationales sur l'impact nutritionnel et la faisabilité. Le point d'entrée des échanges sur les ACN

était l'Outil de planification et suivi du Mouvement SUN (*Scaling-up Nutrition Planning and Monitoring Tool*, SUNPMT) au Burkina Faso, au Mali et au Sénégal, et au Myanmar, dans le cadre de l'identification des cibles et indicateurs prioritaires pour le Plan d'action national du Myanmar pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle (MNAPFNS 2016-2025). Au Burkina Faso, le SUNPMT s'est avéré utile pour réduire la liste des interventions à fort impact établie en 2014, passant de 45 à 29 interventions. Au Mali, le SUNPMT a permis de réduire le nombre d'interventions figurant sur le Plan d'Action Multisectoriel de Nutrition (PAMN 2014-2018) de 170 à 23. Bien que les scores du système de S&E du REACH pour le Sénégal indiquent une tendance à la hausse satisfaisante, dans son analyse, l'équipe d'évaluation a constaté une réussite seulement partielle du REACH dans ce pays, car la liste des ACN n'a pas été utilisée comme référence pour l'identification des interventions prioritaires lors de l'élaboration du Plan Stratégique Multisectoriel de Nutrition (PSMN), pour lequel la Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM) a choisi de créer un manuel (« Référentiel Technique ») qui comprend un nombre supérieur d'interventions par secteur. Ceci souligne la nécessité de parvenir à un accord commun, dès le stade de la conception, sur l'objectif des activités proposées par le REACH et leur approbation.

Tableau 7: Analyse des données finales du REACH: Résultat 1 - Renforcement de la prise de conscience au sujet des causes de la malnutrition et des solutions potentielles

Indicateurs de produits et résultats		Burkina Faso	Haïti	Mali	Myanmar	Sénégal
Produits						
1.1 Exercice exploratoire terminé	1.1a Aperçu multisectoriel de la nutrition	↗	↗	↗	↗	→
	1.1b SUNPMT	↗	→	↗	↗	↗
1.2 Consensus sur les ACN	1.2 ACN sélectionnées	↗	→	↗	↗	↗
1.3 Cas d'investissement	1.3. Analyse réalisée	↗	→	↗	→	↗
1.4 Stratégie conjointe de plaidoyer pour la nutrition	1.4a Stratégie conjointe de plaidoyer pour la nutrition terminée	↗	→	→	→	↗
Résultat						
Pourcentage des 5 parties prenantes principales qui soutiennent et/ou mettent en œuvre des actions de nutrition	ONG	→	↗	→	→	→
	Donateurs	↗	↘	→	↗	→
	Ministères	→	→	↗	↘	→
	Agences de l'ONU	↗	↗	↗	→	↗
Code couleur	Problème urgent nécessitant une action urgente	Action nécessaire			Satisfaisant	
1.1a: vert (réalisé); jaune (en cours); rouge (non réalisé) 1.1b: vert (réalisé [<12 mois] et diffusé); jaune (réalisé et actuel ou <1an); jaune (non terminé) 1.2: vert (oui); rouge (non) 1.3: vert (réalisée et diffusée); jaune (réalisée); rouge (non réalisée) 1.4a: vert (réalisée et adoptée par le gouvernement); jaune (réalisée); rouge (non réalisée) Résultat: vert (80-100%); jaune (40-60%); rouge (0-20%)						

Source: Données finales du REACH terminées entre mars et juin 2017

32. L'utilisation de l'aperçu des plans et des politiques au Burkina Faso se démarque des trois autres pays où il a été réalisé car les facilitateurs ont adopté le modèle (critères définis avec davantage de clarté) et étendu sa couverture pour y

inclure une analyse des plans locaux de développement. Le Conseil National de Concertation en Nutrition (CNCN) a recommandé d'utiliser cet outil comme ressource pour le développement des plans municipaux et programmes des ONG. Des consultations sont en cours à cette fin, et la préparation d'un guide est prévue. À la différence du Burkina Faso, des réserves ont été émises au Mali au sujet de l'utilité de l'aperçu des plans et des politiques comme référence à utiliser pour les futures révisions des politiques. Au Myanmar, les parties prenantes avaient des avis mitigés: certaines considéraient que l'aperçu des plans et des politiques n'était pas utile comme référence pour guider les révisions à venir de leurs politiques, tandis que d'autres, comme les ministères sectoriels, ont souligné qu'au moins, cet outil les avait sensibilisé à la nécessité d'intégrer la nutrition dans les futures mises à jour de leurs politiques. Au Sénégal, l'aperçu des plans et des politiques a été réalisé, comme le prévoyait le CIP, mais non envoyé au CLM car il était considéré que son système de notation avait une faible valeur ajoutée pour la révision des politiques sectorielle, étant donné que leur mise à jour avait déjà été initiée sur la base d'autres paramètres. Ceci illustre la nécessité que les livrables du REACH soient davantage orientés par la demande.

33. La cartographie des parties prenantes et des actions de nutrition réalisée à l'aide du SUNPMT a été terminée au Myanmar, mais pas encore validée; elle n'a pas été finalisée au Mali en raison de problèmes de fiabilité des données; elle a été validée au Sénégal et au Burkina Faso dans le cadre d'un atelier, et une version imprimée a été produite au Burkina Faso pour la diffusion des résultats. En Haïti, des échanges sont en cours avec les secteurs de la santé et de l'agriculture dans l'optique de tester l'outil de cartographie. Dans les quatre autres pays, un processus en quatre étapes (phase préparatoire, collecte, analyse, et interprétation des données) d'une durée de 5 à 7 mois a été suivi, avec quelques différences entre les pays. La formation des participants a été assurée au travers d'ateliers et/ou d'un encadrement individuel, par le personnel du Secrétariat UNN/REACH et les facilitateurs, ou par un consultant. Bien que des difficultés aient été rencontrées dans l'utilisation du SUNPMT (mauvaise qualité des systèmes d'information existants, nécessité de davantage de mécanismes de contrôle qualité pour la collecte et l'interprétation des données), la cartographie a été appréciée dans les quatre pays, pour sa capacité à souligner la diversité des actions et acteurs de la nutrition ainsi que les lacunes qui devraient être traitées; elle a été considérée comme un outil pour la prise de décision, particulièrement au Sénégal où le CLM a demandé un soutien du REACH pour l'intégration du SUNPMT à une plateforme en ligne pour le suivi de la mise en œuvre du PSMN; le soutien du REACH à la formation des formateurs et la collecte des données initiales est présenté dans le PTA 2017 du REACH. Au Burkina Faso, les résultats du SUNPMT ont alimenté la préparation du PSMN, tandis qu'au Sénégal, les résultats du SUNPMT n'ont été que partiellement utiles à l'élaboration du PSMN, étant donné que la cartographie reposait sur un nombre plus faible d'ACN que le PSMN. Le séquençage et les liens entre les divers livrables étaient plus évidents au Myanmar où les livrables de la phase exploratoire ont été élaborés et ont été discutés en tant que kit, et où le REACH prévoit de publier les résultats clés de tous les livrables de l'état des lieux de la nutrition sous la forme d'une brochure.

Cas d'investissement/Analyse coûts-avantages

34. Au Burkina Faso et en Haïti, les facilitateurs du REACH ont contribué à la diffusion des recommandations issues des études du coût de la faim au travers des livrables

de la phase exploratoire du REACH, de réunions avec des parlementaires, et de documents de plaidoyer. Au Mali, le REACH est membre du comité technique et a participé à l'atelier de formation à l'attention des équipes nationales, s'assurant que la dimension multisectorielle était intégrée dans l'étude. Au Sénégal, les facilitateurs du REACH ont participé à la série d'études de la Banque mondiale, qui comprennent une analyse économique de la nutrition.

Stratégie nationale de communication et de plaidoyer

35. Une stratégie nationale de plaidoyer et de communication a été élaborée et validée au Burkina Faso et au Sénégal sous la direction du gouvernement, via un processus consultatif qui a contribué à un degré élevé d'appropriation par les parties prenantes. Au Mali, un plan de communication associé au Plan d'Action Multisectoriel de Nutrition (PAMN) a été produit et validé. Le REACH a contribué à sa diffusion à l'occasion de réunions avec des donateurs et parlementaires. Des activités alternatives de plaidoyer ont été entreprises en Haïti et au Myanmar. En Haïti, où une stratégie avait déjà été élaborée en 2014 sous la direction du Ministère de la Santé Publique et de la Population avec l'appui de FANTA, les activités de plaidoyer du REACH comprenaient notamment des émissions de radio, des encarts dans les journaux, des émissions de télévision, des réunions avec des maires et des journalistes, et la création d'une brochure sur liens entre la nutrition et les différents secteurs¹². Cette dernière, qui a été élaborée en adaptant l'outil « Compendium des actions de nutrition » (CAN) au contexte du pays, a permis d'atteindre le double objectif de plaidoyer et de visibilité, et a été appréciée par toutes les parties prenantes interrogées¹³. Au Myanmar, des présentations brèves et très opportunes de sensibilisation à la nutrition ont été préparées pour sensibiliser le gouvernement de transition et le nouveau leadership à la nutrition. Au Myanmar, en partenariat avec les donateurs, les facilitateurs du REACH ont participé à l'organisation de la première réunion de coordination nationale sur la nutrition présidée par la conseillère d'État. Le renforcement du plaidoyer pour la nutrition à tous les niveaux au travers du développement d'une stratégie globale de plaidoyer figure parmi les priorités retenues pour 2017 dans le plan de transition du REACH pour le Myanmar¹⁴.
36. **Les progrès obtenus envers la réalisation du résultat 1** sont évalués dans le système de S&E du REACH en fonction du changement dans le nombre de parties prenantes qui soutiennent ou mettent en place des actions de nutrition, en partant du principe d'engagement de la part des parties prenantes d'appuyer des actions de nutrition est un résultat direct du renforcement de la prise de conscience et du consensus sur les problèmes de nutrition et sur les moyens à employer pour les traiter. Les informations sur l'indicateur de résultat devaient être obtenues à partir des listes des parties prenantes, avec leur participation financière et *via* une enquête de sensibilisation, qui s'est révélée difficile à mettre en œuvre (les raisons citées par le REACH étaient les sensibilités politiques et la lassitude face aux enquêtes multiples). Les informations présentées dans les formulaires de S&E des données initiales et finales semblent être de nature qualitative plus que factuelle. De plus, le délai entre l'achèvement des différents livrables (en particulier la stratégie de plaidoyer qui cible les décideurs et un large éventail de parties

¹²Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI). 2015. Rapport sur la nutrition mondiale 2015.

¹³ M. Tin Aung Cho; Consultant indépendant pour la modération des réunions entre le gouvernement et les délégations étrangères

¹⁴ Group Croissance. 2017. Rapport des activités de septembre 2016 à mai 2017 dans le cadre du projet: « Plaidoyer en faveur de la sécurité alimentaire et nutritionnelle (SAN) »

prenantes) et l'évaluation des données finales est trop court pour générer un changement significatif. Malgré ces réserves au sujet de l'indicateur et les difficultés à attribuer des changements au niveau de l'engagement des parties prenantes aux livrables du REACH, la majorité des parties prenantes dans les cinq pays ont noté que les processus participatifs du REACH, en particulier le SUNPMT, étaient tout aussi importants que les livrables eux-mêmes, étant donné qu'ils ont eu un rôle de sensibilisation et de plaidoyer pour considérer la nutrition comme une question multisectorielle. L'évaluation 2015 du REACH a également mené à la conclusion que des approches multisectorielles et à parties prenantes multiples avaient augmenté la sensibilisation à la nutrition, et que le REACH avait contribué à cet effet, et a relevé peu de données probantes indiquant que l'engagement des parties prenantes était un résultat direct de cette meilleure sensibilisation et d'un consensus renforcé au sujet des problèmes de nutrition.

Résultat 2 Renforcement des politiques et programmes nationaux

37. Le rôle du REACH dans le cadre de ce résultat est de suivre le développement de politiques et stratégies mené par le gouvernement ou les Nations Unies. Les progrès se sont avérés variables entre différents pays, étant donné que les processus de mise au point ou le rythme d'avancement et de validation des différents documents échappe au contrôle du REACH. Dans tous les pays, les facilitateurs du REACH ont fait preuve de réactivité pour saisir les opportunités de facilitation et contribuer à la révision, à l'élaboration et à la diffusion de politiques et stratégies de l'ONU et du gouvernement. Les opportunités de contribution du REACH à l'appropriation des ACN dans les PTA sectoriels et la planification sous-nationale étaient toutefois limitées.

Intégration de la nutrition dans les stratégies de développement des gouvernements.

38. Les facilitateurs du REACH ont participé à l'élaboration de divers documents en cours d'élaboration en soumettant des propositions et en menant des activités de lobbying auprès des comités rédactionnels. Haïti fait figure d'exemple de contributions du REACH qui dépassent les cadres de développement du gouvernement et de l'ONU: les facilitateurs du REACH ont également participé à la formulation du 11^e Fonds européen de développement (FED) qui fait le plaidoyer d'une meilleure intégration des interventions de nutrition au sein de la composante de la sécurité alimentaire et nutritionnelle (SAN).

Intégration de la nutrition dans les stratégies de développement des Nations Unies.

39. Dans tous les pays, les facilitateurs du REACH ont contribué au développement de nouveaux cadres de développement de l'ONU, ou, le cas échéant, à la révision et à l'extension des cadres actuels, au travers de leur participation aux ateliers de planification et d'identification des priorités, et d'ébauche de rubriques et/ou révision d'ébauches soumises pour commentaires. La nutrition occupe une place de premier plan dans les cinq documents; dans le PNUAD du Mali, il est fait référence, de manière spécifique, à la nécessité de poursuivre des approches multisectorielles pour traiter la malnutrition avec l'aide du REACH.

Tableau 8: Analyse des données finales du REACH: Résultat 2 - Renforcement des politiques et programmes nationaux

Indicateurs de produits et résultats		Burkina Faso	Haïti	Mali	Myanmar	Sénégal
Produits						
2.1. Nutrition dans la stratégie du gouvernement et de l'ONU	2.1a Nutrition dans la stratégie du gouvernement	↗	→	↗	→	→
	2.1b Nutrition dans le PNUAD	→	→	→	↗	→
2.2 Plan multisectoriel national d'action de nutrition révisé et mis à jour		Mesuré par l'indicateur 2B du résultat 2				
2.3 ACN incluses dans les PTA des ministères	2.3a Nombre de secteurs	↘	S.O.	↗	S.O.	S.O.
	2.3b Pourcentage des ACN	↘	S.O.	↘	S.O.	S.O.
2.4 Intégration des ACN dans les plans au développement sous-nationaux concernés		↗	S.O.	↘	S.O.	↗
Résultat						
2A État des politiques (score global)		↗	↘	↗	→	↗
2B État des plans d'action (score global)		↗	→	↗	↘	↗
Code couleur	Problème urgent nécessitant une action urgente	Action nécessaire			Satisfaisant	
2.1a et 2.1b vert (oui); rouge (non) 2.3a: vert (≥3 secteurs); jaune (2 secteurs); rouge (0 ou 1) 2.3b: vert (≥ 75%); jaune (50-74%); rouge (0-49%) 2.4: vert (≥ 50%); jaune (20-49%); rouge (0-19%) 2A: vert (politique élaborée, officiellement validée, mise à jour au cours des 5 dernières années) 2B: vert (plan appuyé par le gouvernement, conçu/mis à jour au cours des 5 dernières années, implique au moins 4 secteurs, chiffré, a un cadre de S&E)						

Source: Données finales du REACH terminées entre mars et juin 2017

Révision/mise à jour de politique/stratégie/plan d'action national(e) multisectoriel(le)

40. Le REACH a participé à l'examen des documents existants ou à l'élaboration de nouveaux documents dans les cinq pays: la politique et la stratégie ont été validées et approuvées par le gouvernement au Mali et au Sénégal; la validation technique a abouti et l'approbation officielle est en cours (au Burkina Faso); et le processus de rédaction a été relancé par les nouveaux gouvernements respectifs en Haïti et au Myanmar. Comme exposé plus en détail dans le cadre de la question d'évaluation 2, plusieurs facteurs ont eu un impact sur le rythme de rédaction des documents et sur leur état d'avancement et de validation, particulièrement en Haïti et au Myanmar. L'appui du REACH a pris des formes multiples: participation à des sessions de consultation et de rédaction, ou facilitation de ces sessions; consolidation de commentaires de l'ONU; et contributions substantielles aux documents de travail. Au Mali, le REACH a appuyé l'élaboration et la diffusion des documents (politique et stratégie de nutrition et plan de communication associé) au niveau régional en organisant une série de missions de deux jours en région. Dans le cas du Myanmar où le lancement du MNAPFNS initié par la FAO en réponse au défi « Faim Zéro » (*Zero Hunger Challenge, ZHC*) a provoqué des dissensions entre les ministères et les partenaires au développement qui ont déploré la prolifération d'initiatives liées à la gouvernance soutenues ou menées par des agences de l'ONU, de nombreuses parties prenantes ont fait part de leur appréciation vis-à-vis de la capacité du REACH à rassembler les acteurs concernés

pour échanger et résoudre les conflits^{15 16}. La qualité des contributions des facilitateurs du REACH, ainsi que leur capacité à mobiliser des secteurs multiples, à alléger les frustrations et les tensions inhérentes à tout processus impliquant une grande diversité de parties prenantes, ont souvent suscité des éloges.

Intégration des ACN dans les PTA sectoriels

41. Le REACH n'a pas eu l'occasion de contribuer aux plans annuels sectoriels étant donné que les plans de nutrition multisectoriels, qui sont conçus pour guider la planification sectorielle, sont soit pas encore finalisés, ou ont été validés seulement récemment. Le REACH a contribué à préparer le terrain pour la future appropriation des ACN en sensibilisant les PFN sectoriels. Passer de la connaissance à la pratique dépendra toutefois des positions hiérarchiques et/ou du pouvoir décisionnel des PFN sectoriels dans leurs ministères respectifs, ainsi que de la mesure dans laquelle le développement des plans sectoriels est réellement orientée par les plans de nutrition multisectoriels.

Appropriation sous-nationale des ACN

42. Le REACH vise à appuyer la mise à l'échelle des interventions de nutrition en facilitant l'intégration des ACN dans les plans de développement sous-nationaux. Comme indiqué au [paragraphe 31](#), au Burkina Faso, l'aperçu des plans et des politiques a été utilisé pour l'analyse des plans municipaux de développement. Cet exemple illustre bien comment le REACH peut soutenir la planification au niveau sous-national. Néanmoins le rôle du REACH dans des pays comme Haïti, où le développement de stratégies suit une logique « ascendante » (niveau municipal, départemental puis national), devrait faire l'objet d'une réflexion.
43. **Progrès réalisés envers le résultat 2:** comme indiqué dans le **Error! Reference source not found.**, les cibles de résultat ont été atteintes au Burkina Faso, au Mali et au Sénégal, atteintes partiellement en Haïti, et non atteintes au Myanmar. Ceci pourrait toutefois s'améliorer pendant la période restante de l'engagement du REACH au Myanmar, étant donné que le nouveau gouvernement a demandé aux parties prenantes de réviser le MNAPFNS et le Plan national d'action pour l'alimentation et la nutrition (*National Plan of Action for Food and Nutrition*, NPAFN) en vue d'élaborer et de chiffrer un nouveau plan d'action multisectoriel national sur la nutrition, et a demandé au REACH de continuer à appuyer ce processus.

Résultat 3 - Renforcement des capacités humaines et institutionnelles

44. L'hypothèse à la base de ce résultat est que traduire la planification (résultat 2) en mise en œuvre nécessite la consolidation et/ou la formalisation d'un mécanisme consultatif multisectoriel global et de réseaux SUN (avec l'intervention du REACH en tant que facilitateur du processus) et le renforcement des capacités nationales en matière de coordination, planification, budgétisation et S&E avec l'aide du REACH en tant que prestataire de services - réaliser une évaluation des capacités en matière de nutrition puis faciliter l'élaboration de supports d'orientation et la mise en place de formations pertinentes aux niveaux national et sous-national. Comme indiqué dans le **Error! Reference source not found.**, très peu de produits ont été réalisés, d'où le peu de progrès réalisés envers le résultat

¹⁵ Le CAN comprend des matrices d'actions de nutrition multisectorielles potentielles (à la fois spécifiques à la nutrition et y contribuant indirectement), classées en fonction du type de données probantes disponibles les concernant, accompagnée d'un descriptif et d'une bibliographie.

¹⁶ REACH Myanmar. 2017. *REACH MYANMAR: Transition and Sustainability Plan*

recherché.

Tableau 9: Analyse des données finales du REACH: Résultat 3 - Renforcement des capacités humaines et institutionnelles

Produits/résultats et indicateurs			Burkina Faso	Haïti	Mali	Myanmar	Sénégal
Produits							
3.1 Lacunes fonctionnelles et techniques en matière de capacités identifiées et plans établis pour répondre aux besoins	3.1a Analyse des lacunes en matière de capacités	Fonctionnel	→	↗	→	→	↗
		Total technique (moyenne)	↗	→	→	→	↗
	3.1b Feuille de route/plan de mobilisation des ressources pour le renforcement des capacités (fonctionnelles)		→	→	↗	→	↗
3.2 Capital humain alloué et institutions en place pour la coordination et la mise à l'échelle de la nutrition	3.2a Capital humain (technique)	Total national (moyenne)	→	→	↗	→	↗
		Total sous-national (moyenne)	→	→	↗	→	→
	3.2b Capital humain (fonctionnel)	National	↗	→	↗	↗	↗
		Sous-national	→	s.o.	→	s.o.	
3.3 Formation en matière de gouvernance, gestion et nutrition à l'attention des ministères, régions et districts	3.3a Supports de formation pour personnel gouvernemental élaborés et diffusés		→	→	→	→	→
	3.3b Nutrition à l'échelle de la communauté		↗	→	↗	↗	↗
	3.3c Formation à la S&E en nutrition	National	→	→	→	↗	→
Sous-national		→	s.o.	→	s.o.		
Résultat							
3A Mise en œuvre des ACN: Capacité des canaux de livraison à mener à bien des actions de nutrition - indicateurs de couverture			s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	↗ pour 6 et ↘ pour 4
3B Capacité du mécanisme de coordination à haut niveau de gouverner/gérer la mise en œuvre du plan national de nutrition			→	→	↗	↘	→
Code couleur	Problème urgent nécessitant une action urgente		Action nécessaire			Satisfaisant	
<p>3.1a: vert (terminée); jaune (partielle ou en cours); rouge (non terminée); 3.1b: vert (oui); rouge (non)</p> <p>3.2a: vert (secteurs prioritaires 1&2 mis en œuvre de manière satisfaisante); jaune (partiellement mis en œuvre); rouge (mise en œuvre non entamée);</p> <p>3.2b: (national) vert (au moins 5 ministères concernés ont un PFN dédié); jaune (3-4) rouge (0-2); 3.2b (sous-national) vert (≥ 50% des unités sous-nationales sélectionnées ont un PFN dédié pour planifier/coordonner); jaune (20-49%); rouge (0-19%)</p> <p>3.3a: vert (oui); rouge (non); 3.3b: vert (approche globale en cours d'application); jaune (en cours de développement); rouge (aucune action); 3.3c (national): vert (au moins 5 ministères ont des PFN formés en nutrition et S&E); jaune (3-4); rouge (0-2); 3.3c (sous-national): vert (≥ 50% des unités sous-nationales sélectionnées ont des PFN dédiés formés au S&E en nutrition); jaune (20-49%); rouge (0-19%)</p> <p>3B: vert (mécanisme national de coordination établi de manière formelle au sein du gouvernement; comité se réunissant régulièrement [au moins une fois tous les 12 mois]; plus de quatre secteurs y participant, avec un secrétariat établi fonctionnel)</p>							

Source: Données finales du REACH terminées entre mars et juin 2017

Mécanisme de coordination: cadre consultatif global

45. La nécessité d'un soutien du REACH et le type d'appui fourni différaient d'un pays à l'autre, en fonction des situations propres à chacun avant l'arrivée du REACH: il pouvait y avoir un besoin inexistant (c'était le cas du Sénégal) ou au contraire, celui de la création d'une cellule de coordination dont le fonctionnement était financièrement soutenu par le REACH (au Mali). Les constats des ECP indiquent que le REACH avait réussi à adapter son soutien aux différents pays malgré des circonstances profondément différentes. Même si les efforts du REACH n'ont pas toujours débouché sur la « création d'un cadre consultatif global » comme prévu dans les CIP, les facilitateurs du REACH ont réussi à contribuer à améliorer la

coordination multisectorielle/à parties prenantes multiples (convocation et modération des réunions, préparation et diffusion des compte-rendus de réunion) et ont joué un rôle dans la mobilisation des parties prenantes pour leur participation.

46. Au Myanmar le REACH a proposé une structure de coordination reposant sur des mécanismes existants, qui a été incluse dans le document de travail du plan d'actions de nutrition (MNAPFNS) mais pas encore mis en pratique par le nouveau gouvernement. L'existence d'entités distinctes de coordination de la nutrition et de la sécurité alimentaire était tout à fait courante au Burkina Faso, en Haïti, au Mali et au Sénégal. L'établissement d'un cadre consultatif global n'a pas été proposé au Sénégal car les deux entités étaient rattachées au bureau du Premier ministre et que celles-ci étaient opérationnelles et fonctionnaient en collaboration. En revanche, les entités de nutrition et de sécurité alimentaire en Haïti n'étaient pas entièrement opérationnelles et la majorité des parties prenantes ont estimé qu'il était nécessaire d'établir une plate-forme pour leur mise en commun. Toutefois plusieurs tentatives bilatérales ou conjointes des agences et des donateurs n'ont pas abouti en raison d'un manque de volonté, de la part de l'unité de nutrition, pour interagir et mettre en commun leurs efforts. Le Comité pays du REACH a par conséquent décidé que les facilitateurs interviendraient en soutien aux deux entités. Au Burkina Faso le REACH a facilité des négociations, la recherche d'un consensus et des activités de plaidoyer qui, à terme, ont mené à la création d'un Secrétariat pour la sécurité alimentaire et la nutrition. Au Mali le REACH a joué un rôle important dans la mise en place d'une Cellule de coordination (approuvée par décret). Les agences des Nations Unies ont fourni du matériel de bureau et de logistique et le REACH a couvert les salaires de deux employés, un supplément de salaire au personnel de l'autre cellule, et appuie actuellement le renforcement des capacités au travers de l'apprentissage par l'expérience.

Mécanisme de coordination: réseaux SUN

47. Dans le cadre des processus SUN, les acteurs non étatiques tels que les agences de l'ONU, les donateurs, les organisations de la société civile et les entreprises sont encouragés à s'organiser en réseaux avec des fonctions de convocation et de coordination afin de mieux aligner leurs stratégies, programmes et ressources sur les plans de nutrition multisectoriels des pays. Au début de l'intervention du REACH, certains de ces réseaux étaient déjà en place et opérationnels, comme le Réseau de la société civile au Burkina Faso, ainsi qu'au Mali, au Myanmar et au Sénégal où les facilitateurs du REACH ont soutenu la participation de ces réseaux aux activités exploratoires (dans le cadre du résultat 1) et aux diverses réunions de consultation (dans le cadre du résultat 2). En ce qui concerne les réseaux qui ne sont pas encore établis, les facilitateurs du REACH ont joué leurs rôles convenus de plaidoyer et de facilitation au travers d'ateliers pour le partage d'informations (par exemple, avec les milieux universitaire et parlementaire au Burkina Faso), de réunions (avec la société civile et les donateurs, comme par exemple en Haïti) et des téléconférences réunissant plusieurs pays (cf. [paragraphe 50](#)). Cependant, leur établissement formel repose sur la volonté collective des gouvernements et des acteurs concernés. Par exemple, en Haïti, la volonté de la société civile d'établir un réseau n'a pas été soutenue par le point focal du SUN, et au Sénégal, le CLM a choisi de reporter la mise en place d'un réseau SUN du secteur privé. Dans certains pays, le processus est en cours (comme les réseaux des donateurs et académique au Burkina Faso) et dans d'autres il a abouti (réseaux parlementaires et du secteur

privé mis en place au Burkina Faso et au Mali). Plusieurs parties prenantes se sont félicitées de la mise en place de réseaux parlementaires pour lesquels le REACH a joué un rôle déterminant en permettant le partage des connaissances entre pays et en pilotant un processus mené par le pays.

Analyse des lacunes en matière de capacités

48. Ce produit n'a pas été retenu en Haïti où l'UE a récemment procédé à une analyse des capacités, ni au Myanmar où le gouvernement et le REACH se sont concentrés sur le plaidoyer et l'analyse exploratoire. Il a été retardé au Burkina Faso en attente de la finalisation du PSMN (travail qui vient de commencer en août 2017) et au Mali en raison des retards dans la mise en place de la cellule de coordination. Au Sénégal, le soutien du REACH a été perçu comme complémentaire à l'analyse de la performance institutionnelle du secteur de la nutrition réalisée par la Banque mondiale. Un comité technique (UNICEF, Banque Mondiale, REACH, CLM) a ainsi été mis en place pour piloter l'étude, pour laquelle un consultant a été recruté. Le plan, validé par le CLM, sera intégré au PSMN. Cet exemple illustre la complémentarité des agences et la durabilité des efforts car il a été réalisé sous leadership national et intégré au plan national.

Élaboration de supports d'orientation et formation du personnel du pays

49. Les informations contenues dans les données finales des cinq pays ne sont pas exhaustives; quelques exemples de manuels de formation existants et de sessions de formation menées par des agences des Nations Unies ou d'autres parties prenantes dans le cadre de leur soutien à un ministère sectoriel ou à un projet de nutrition sont présentés, sans indication sur le rôle éventuel du REACH. Le Burkina Faso fait figure d'exception: la participation des PFN sectoriels aux ateliers de planification du CRF facilités par le REACH y est donnée à titre d'exemple de formation informelle facilitée par le REACH. Au cours des entretiens, les PFN sectoriels ont spontanément émis de nombreuses remarques sous-entendant que leur participation aux activités exploratoires et aux processus d'élaboration des politiques et/ou stratégies avait contribué au transfert des connaissances. Il était indiqué dans l'évaluation précédente du REACH: « Les parties prenantes à l'échelle mondiale ne se sont pas clairement entendues sur la question de savoir s'il convenait que le REACH s'emploie uniquement à mobiliser des partenaires pour fournir des intrants techniques, ou si l'initiative devait s'attacher directement à combler les lacunes en matière de capacités¹⁷. » Les discussions de l'équipe en charge de l'évaluation au niveau national et avec le personnel du Secrétariat UNN/REACH corroborent ce manque de clarté, ce qui justifie le besoin pour le Secrétariat de réfléchir de manière critique au rôle que le REACH peut raisonnablement jouer pour combler les lacunes en matière de capacités et réviser ses orientations et indicateurs de S&E en conséquence.

Mise en place de réseaux de partage des connaissances

50. Le système de S&E du REACH ne comprend aucun indicateur pour ce produit. Les entretiens et rapports d'avancement des pays montrent que les facilitateurs, avec le soutien du Secrétariat UNN/REACH, ont saisi et créé des opportunités pour l'échange d'expériences et de bonnes pratiques au sein des pays, et entre ceux-ci¹⁸.

¹⁷ T. Goossens-Allen, 2016. Rapport de mission du Secrétariat REACH au Myanmar du 30 mai au 4 juin 2016

¹⁸ Mokoro 2015. (page 26)

Les participants aux diverses activités de partage des connaissances les ont considérées utiles et de nombreuses parties prenantes nationales ont fait part de la nécessité d'avoir davantage d'occasions de partage des connaissances et d'apprentissage. Un appui a été fourni aux délégations gouvernementales pour assister à des événements régionaux ou internationaux avec un des facilitateurs, ou avec les deux, afin de les aider à préparer la documentation et les supports de présentation (par exemple, une délégation burkinabée a assisté à un atelier à Nairobi sur le financement public de la nutrition, une délégation malienne a participé à une conférence en Tanzanie sur l'intégration de la nutrition dans les programmes de protection sociale, une délégation du Myanmar a assisté à un atelier SUN/UNICEF à Bangkok sur le financement public de la nutrition). Les facilitateurs ont aidé à organiser et/ou participé à des événements de nutrition dans les pays, comme au travers de la modération des discussions de groupe lors du lancement du Rapport mondial sur la nutrition en Afrique de l'Ouest francophone à Ouagadougou; et de l'organisation d'événements nationaux de haut niveau aux côtés d'autres parties prenantes. Ceux-ci comprennent par exemple: un forum national sur la SAN au Mali, le premier sommet national de coordination de la nutrition au Myanmar, et une journée de sensibilisation au Sénégal intitulée « Tous Unis pour la Nutrition »¹⁹. En plus d'être une occasion précieuse d'échange des connaissances, ces événements ont favorisé la cohérence entre acteurs de la nutrition.

51. Le partage des connaissances entre pays comprenait notamment des conférences téléphoniques sur divers sujets comme les outils du REACH ou les réseaux SUN (par exemple, les équipes du REACH au Burkina Faso et au Tchad ont facilité un échange virtuel entre les réseaux parlementaires des deux pays), et des visites dans le pays (par exemple le facilitateur international du REACH au Mali a aidé l'équipe du Burkina Faso à organiser l'atelier d'élaboration de la stratégie/l'agenda de l'UNN). Des exemples de partage plus large des connaissances sont notamment: un article soumis sur SUNPMT pour sa publication dans une revue scientifique au Burkina Faso, et au Myanmar, les facilitateurs ont contribué à la conception et au contenu de la page sur la SAN du site web de l'ONU au Myanmar.²⁰
52. **Les progrès réalisés dans le cadre du résultat 3** sont évalués dans le système de S&E du REACH au travers de deux indicateurs: indicateurs de couverture relatifs à 13 ACN pour lesquels des données sont extraites d'enquêtes nationales partant du principe que les indicateurs de couverture reflètent des capacités de mise en œuvre améliorées; et la capacité d'un mécanisme national de coordination de haut niveau (voir **Error! Reference source not found.**). Au Burkina Faso, les comparaisons n'ont pu être effectuées que pour deux indicateurs car pour les autres, soit aucune nouvelle donnée n'était disponible, soit d'autres sources de données avaient été utilisées. En Haïti, il n'y avait soit pas de nouvelles données disponibles, ou des sources différentes de données avaient été utilisées (pour deux indicateurs). Au Mali, il n'y avait aucune nouvelle donnée, à l'exception d'un indicateur. Au Myanmar, il n'y avait soit pas de nouvelles données, soit il a été impossible d'effectuer des comparaisons en raison de différences de mesure des indicateurs. Enfin, au Sénégal, des données étaient disponibles pour dix indicateurs. L'équipe en charge de l'évaluation a noté qu'en plus des contraintes de disponibilité et de comparabilité des données, le délai entre la collecte des données

¹⁹ REACH Myanmar. 2016. Rapports d'activités mensuels.

²⁰ Rapports d'avancement des livrables du REACH au Burkina Faso, en Haïti, au Mali, au Myanmar et au Sénégal

initiales et finales était trop court pour observer des changements dans la couverture des ACN, sans parler des difficultés d'attribution des éventuels changements au soutien du REACH.

53. En ce qui concerne le second indicateur de résultat, la situation a été jugée insatisfaisante en Haïti et au Myanmar et satisfaisante au Burkina Faso, au Mali et au Sénégal. Les évaluations du REACH doivent toutefois être nuancées dans le cas du Mali: le rattachement de la Cellule de coordination, la durabilité de ses ressources humaines et sa capacité à superviser la mise en œuvre du PAMN restent problématiques.

Résultat 4 - Augmentation de l'efficacité et de la redevabilité

54. Deux groupes distincts d'activités sont compris dans ce résultat: 1) soutien à « l'efficacité et l'obligation redditionnelle » par la mise en place ou l'opérationnalisation d'un cadre multisectoriel de S&E pour suivre la mise en œuvre, le financement et l'impact du plan national d'action de nutrition (réalisé dans le cadre du résultat 2) et/ou le renforcement des systèmes de surveillance; existant dans divers secteurs; et 2) soutien à « l'efficacité conjointe des Nations Unies » par la mise en place et le fonctionnement de UNN et le développement d'une stratégie/d'un agenda de nutrition des Nations Unies afin d'assurer l'harmonisation des actions des agences des Nations Unies et leur alignement sur les priorités et plans nationaux. Comme indiqué dans le Tableau 10: , bien que des progrès notables aient été réalisés dans le cadre de l'efficacité conjointe de l'ONU, un travail considérable reste à effectuer en termes d'efficacité et d'obligation redditionnelle.

Suivi de la mise en œuvre

55. Les progrès lents dans la poursuite du résultat 2 ont, de toute évidence, affecté la réussite de ce produit. Il n'a, à bon escient, pas été retenu dans les PTA de 2017 en Haïti et au Myanmar, où des plans d'action pour la nutrition sont encore en cours d'élaboration. Au Mali, les efforts des facilitateurs du REACH pour soutenir la mise en place d'une plateforme nationale d'évaluation ont été entravés par l'absence d'un homologue national (la Cellule de coordination n'avait pas encore été mise en place); toutefois le REACH a soutenu la révision à mi-parcours du PAMN, ce qui a fourni des informations très utiles. Au Burkina Faso, les discussions sur le système de S&E du PSMN viennent de commencer et des actions concrètes sont attendues suite à une proposition récente de l'UE pour la mise en place d'une plate-forme d'information multisectorielle. Au Sénégal, le développement d'une plateforme en ligne de S&E intégrant le SUNPMT pour le suivi de la couverture des interventions vient de démarrer (un budget de 43 000 USD est prévu en 2017 pour le renforcement des capacités concernant l'utilisation du SUNPMT).

Redevabilité

56. Des tableaux de bord de la couverture comprenant des indicateurs d'impact nutritionnel, de causes sous-jacentes et de causes profondes ont été réalisés dans le cadre de l'activité de cartographie.

Tableau 10: Analyse des données finales du REACH: Résultat 4 – Augmentation de l'efficacité et de la redevabilité

Produits/résultats et indicateurs		Burkina Faso	Haïti	Mali	Myanmar	Sénégal
Produits						
4.1 Efficacité	4.1a Tableau de bord de la couverture	↗	↗	↗	↗	↗
	4.1 b Gouvernance dans le NIS	→	→	→	→	→
	4.1 c Nutrition dans le NIS	→	→	→	→	→
4.2 Redevabilité	4.2 Résultats des produits diffusés régulièrement	→	→	→	→	→
4.3 Efficacité conjointe de l'ONU	4.3a Programmes conjoints de l'ONU	↗	↗	→	→	↗
	4.3b Points focaux de l'ONU dans le pays	↗	↗	↗	↗	↘
	4.3c Coordination de l'ONU	↗	↗	→	↗	→
	4.3d Stratégie de nutrition de l'ONU	↗	→	→	→	→
Résultat						
Suivi d'impact: en place et à jour		→	→	→	→	→
Suivi de la mise en œuvre Mécanisme en place		→	→	→	→	→
Suivi du financement: Mécanisme en place		→	→	→	→	→
Code couleur	Problème urgent nécessitant une action urgente	Action nécessaire			Satisfaisant	
4.1a: vert (<12 mois et adopté par le gouvernement); jaune (terminé mais non adopté); rouge (non terminé) 4.1b, 4.1c: vert=oui; rouge=non 4.2: vert (rapports de S&E de moins de 12 mois disponibles); jaune (disponible, non à jour); rouge (inaccessible ou non diffusé) 4.3a: vert (au moins 2 programmes conjoints de l'ONU développés et financés); jaune (1); rouge (aucun) 4.3b: vert (les 4 agences partenaires de l'ONU ont un point focal avec des responsabilités en matière de gouvernance de la nutrition inscrites dans ses TDR et/ou plans de travail); jaune (2 ou 3); rouge (0 ou 1); 4.3c: vert (UNN en place et entièrement opérationnel); jaune (créé mais non opérationnel); rouge (non établi) 4.3d: vert (oui); rouge (non)						

Source: Données finales du REACH terminées entre mars et juin 2017

Efficacité conjointe des Nations Unies

57. Réseau des Nations Unies pour la nutrition. En 2016, le REACH a facilité la mise en place d'un UNN au Burkina Faso, en Haïti, au Mali et au Myanmar. Au Sénégal, un réseau des donateurs et du système de l'ONU était déjà en place depuis 2014. Les facilitateurs du REACH ont appuyé, et continuent d'appuyer son fonctionnement (par exemple en aidant à la préparation d'un plan de travail conjoint et à l'organisation de réunions mensuelles). Au Mali, l'UNFPA et ONU-Femmes font également partie de l'UNN. Au Myanmar, l'UNN, baptisé UNN-NFS, qui comprenait au départ les quatre agences partenaires du REACH, a ensuite été élargi avec l'arrivée en 2016 de l'UNFPA et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), suivie d'un agrandissement à 9 membres en 2017 avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), ONU-Femmes, et la Banque mondiale.

58. Inventaire des actions de nutrition de l'ONU. L'inventaire a été réalisé dans les cinq pays. En plus des agences partenaires du REACH (et du FIDA en Haïti), l'UNFPA et le PNUD ont contribué à l'inventaire en Haïti, et l'UNFPA au Burkina Faso et au Myanmar²¹. Au Myanmar, l'exercice d'inventaire s'est révélé particulièrement opportun, car ses constats alimenteront l'UNDAF actuellement en préparation. L'exercice d'inventaire a révélé des conclusions intéressantes et a permis de formuler des propositions concrètes et pertinentes pour le suivi: par exemple, la faible couverture des interventions appuyées par les Nations Unies dans certaines zones géographiques où le besoin est fort appelle à réviser et/ou

²¹ REACH Myanmar. 2016. Inventaire des actions de nutrition de l'ONU - Résumé des constatations - Myanmar

repositionner les efforts déployés sur le plan géographique; la présence d'agences de l'ONU opérant dans un grand nombre d'états/régions identiques, mais pas forcément dans les mêmes communes, justifie la nécessité d'affiner la programmation et le ciblage conjoints.

59. La stratégie/agenda de nutrition de l'ONU cherche à identifier les besoins qui ne sont pas traités et/ou qui pourraient être traités de manière plus efficace ou efficiente par les agences de l'ONU. Leur élaboration commence par des ateliers ou retraites stratégiques. Ceux-ci ont été organisés, financés et facilités par le REACH au Burkina Faso, en Haïti et au Myanmar. Dans l'ensemble, les agences de l'ONU et les PFN ont fait part de leur satisfaction vis-à-vis du processus, mais avaient toutefois des points de vue et intérêts divergents en ce qui concerne la stratégie/l'agenda de nutrition de l'ONU. Au Burkina Faso, à la suite du séminaire-retraite, une stratégie a été développée et validée en 2017. En Haïti, en juillet 2017, les facilitateurs du REACH ont préparé une ébauche d'agenda de l'ONU pour la SAN pour 2017-2020²². Le document a été finalisé et validé en août 2017. Aucune stratégie/agenda de nutrition de l'ONU n'a pour l'instant été développée au Mali, au Myanmar et au Sénégal. Au cours de la visite de l'équipe en charge de l'évaluation au Sénégal, des discussions étaient en cours entre agences de l'ONU sur l'éventualité de l'élaboration d'une stratégie de l'ONU. L'équipe a par la suite appris qu'un accord récent avait été obtenu entre les agences de l'ONU pour l'organisation d'un séminaire-retraite.

60. Programmes conjoints de l'ONU. La situation varie entre les pays: la situation reste inchangée au Myanmar avec aucun programme conjoint de l'ONU, alors qu'au Burkina Faso, l'OMS, le PAM et l'UNICEF ont signé un Protocole d'accord (*Memorandum of Understanding*, MOU) dans le domaine de la SAN et d'un plan d'action conjoint depuis 2014; et au Sénégal, le nombre de programmes conjoints des Nations Unies est passé de un au départ à trois.

61. Progrès réalisés envers le résultat 4: comme indiqué dans le Tableau 10: , certains progrès ont été réalisés dans le cadre de l'efficacité conjointe des Nations Unies, mais aucun mécanisme de suivi de la mise en œuvre ou du financement n'a pu être établi pendant la période d'engagement du REACH. Aucun progrès n'a été réalisé dans les cinq pays, à savoir aucun mécanisme pour suivre la mise en œuvre et le financement et analyser l'impact sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

Encadré 1: Résultats clés et conclusions concernant l'efficacité

Constats propres à chaque résultat

Résultat 1 - Renforcement de la prise de conscience et du consensus

- Toutes les activités exploratoires ont été réalisées au Burkina Faso, au Mali, au Myanmar et au Sénégal; seule l'analyse de la situation nutritionnelle a été réalisée en Haïti.
- Les processus d'élaboration étaient variables, allant du recours à l'emploi de stagiaires (comme pour l'analyse de la situation nutritionnelle au Sénégal) à l'élaboration participative sous direction nationale dans le cas du Myanmar.
- Qualité des livrables: l'aperçu des plans et des politiques a été considéré comme de nature descriptive sauf au Burkina Faso (utilisé comme outil de planification); des inquiétudes ont été exprimées de manière unanime sur les difficultés d'utilisation du SUNPMT (mauvaise qualité des systèmes d'information existants, nécessité d'un plus grand contrôle de qualité dans la collecte et l'interprétation des données) et sur la nécessité de renforcer les capacités.
- Les canaux de diffusion étaient variables, comme une version imprimée du SUNPMT au Burkina Faso.

²² REACH Haïti. 2017. Agenda conjoint des Nations Unies pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle en Haïti (2017-2021)

Encadré 1: Résultats clés et conclusions concernant l'efficacité

- Utilisation: le SUNPMT et l'aperçu des plans et des politiques ont été utilisés au Burkina Faso comme référence lors de l'élaboration des processus de planification, et le SUNPMT sera utilisé pour le S&E du PSMN au Sénégal.

Stratégie nationale de communication et plaidoyer: associée à la stratégie multisectorielle de nutrition et validée au Burkina Faso et Sénégal; Plan de communication au Mali; pas encore réalisé au Myanmar et en Haïti où des livrables alternatifs de plaidoyer ont fait l'objet d'un soutien (diffusions radio, encarts dans les journaux, brochure etc.).

Résultat 2 - Renforcement des politiques et programmes nationaux

Incorporation de la nutrition dans les stratégies du gouvernement et de l'ONU: contributions substantielles des facilitateurs du REACH à l'UNDAF et à diverses stratégies nationales de développement.

Révision et/ou mise à jour du plan national multisectoriel politique/stratégique/d'action en matière de nutrition:

- État d'avancement variable: politique et stratégie validées et approuvées par le gouvernement au Mali et au Sénégal; validation technique achevée et approbation officielle en cours (Burkina Faso); relance du processus de rédaction par le nouveau gouvernement (Haïti et Myanmar).
- Formes multiples du soutien des facilitateurs: participation à et/ou facilitation de sessions de consultation et de rédaction; consolidation de commentaires de l'ONU; et contributions substantielles aux documents de travail.

Adoption des ACN au niveau sectoriel et sous-national: non retenu (à bon escient) dans les PTA d'Haïti et du Myanmar; contribution globale du REACH limitée sauf pour un atelier au Burkina Faso pour l'adoption des ACN au niveau sous-national.

Résultat 3 - Renforcement des capacités humaines et institutionnelles

Capacité nationale de coordination

- De peu de soutien requis au Sénégal, à la mise en place et au fonctionnement d'une cellule de coordination au Mali.
- Rôle clé des facilitateurs dans les négociations entre entités nationales pour la mise en place d'un organe de coordination multisectoriel (Burkina Faso); participation régulière et soutien aux réunions des groupes de coordination existants (Haïti); et contributions aux échanges sur la structure de la coordination de la nutrition (Myanmar).

Mise en place des réseaux SUN: Facilitateurs très actifs dans la sensibilisation pour la mise en place de réseaux SUN pas encore établis, par exemple au travers d'ateliers d'orientation d'une journée et de réunions; toutefois leur mise en place formelle repose sur la volonté collective des gouvernements et des constituants du réseau.

Résultat 4 - Augmentation de l'efficacité et de la redevabilité

Système et processus multisectoriels de S&E et obligation redditionnelle: non retenus (Haïti et Myanmar) ou reportés en raison de l'élaboration ou validation d'un plan stratégique multisectoriel; soutien à l'intégration du SUNPMT à la plateforme de S&E initié au Sénégal; révision à mi-parcours du PAMN réalisé avec le soutien du REACH au Mali; tableaux de bord de la couverture complétés dans le cadre de SUNPMT.

Efficacité conjointe des Nations Unies

- Le REACH a joué un rôle clé pour la création et le fonctionnement de l'UNN: organisation de réunions régulières, facilitation de l'inventaire des actions de nutrition de l'ONU (réalisé dans les cinq pays) et séminaire-retraite ou atelier des Nations Unies (Burkina Faso, Haïti et Myanmar).
- Agenda commun validé au Burkina Faso et en Haïti; plan de travail conjoint intégrant les activités du REACH élaboré au Mali.

Conclusions générales

- Produits: progrès satisfaisants réalisés au niveau de la livraison des produits associés au résultat 1 et de l'efficacité conjointe de l'ONU associée au résultat 4, et progrès mitigés en ce qui concerne les produits associés aux résultats 2 et 3, et enfin, à l'exception du Sénégal, aucun progrès en ce qui concerne l'efficacité et l'obligation redditionnelle associés au résultat 4.
- Résultats: malgré la faible spécificité des indicateurs destinés à mesurer les progrès (en particulier pour les résultats 1 et 3) dans les délais impartis au REACH: les données probantes issues des constats des ECP associées aux données sur la réussite des produits indiquent des

Encadré 1: Résultats clés et conclusions concernant l'efficacité

- progrès satisfaisants envers l'obtention du résultat 1 et du résultat 2, des progrès mitigés pour le résultat 3 et aucun progrès pour le résultat 4.
- La facilitation du REACH était difficile à quantifier car elle était perçue comme tout aussi importante que les livrables en raison de sa contribution à la sensibilisation et au plaidoyer en faveur de la nutrition en tant que question multisectorielle.
 - Contribution des facilitateurs à tous les livrables appréciée.

2.1.2 Équité et problématique hommes-femmes

Engagements en matière de problématique hommes-femmes dans les CIP

62. Les CIP prévoient des engagements en matière de problématique hommes-femmes, donc aucun n'a été traduit par des activités spécifiques ou questions transversales dans les différents produits soit des CIP, des PTA des pays ou dans le système de S&E du REACH:

- 1) *Prise en compte de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes au travers des différents documents et stratégies politiques ainsi qu'au travers de leurs systèmes de S&E.* L'analyse de la qualité des politiques et stratégies et leurs systèmes de S&E, que ce soit en termes de prise en compte systématique de la problématique hommes-femmes, ou d'autres critères, dépassait le périmètre de cette évaluation. Des preuves indirectes ont par conséquent été recherchées. Par exemple, au Burkina Faso, la stratégie nationale de communication et de plaidoyer, qui a été développée avec l'aide du REACH, réitère les principes de la politique nationale de nutrition qui englobent inclusion, problématique hommes-femmes et équité. Au Myanmar, plusieurs parties prenantes ont exprimé leur gratitude au sujet des contributions des facilitateurs du REACH au document MNAPFNS (réalisées au travers de la rédaction d'une rubrique sur la problématique hommes-femmes et la protection sociale) ainsi qu'à l'UNDAF en participant à l'analyse de situation du groupe de discussion sur l'égalité hommes-femmes (*Gender Equality Focus Group*). Au Mali, l'examen du PAMN à mi-parcours réalisé avec le soutien du REACH a révélé qu'une attention insuffisante était accordée aux femmes, et a recommandé que davantage d'interventions contribuant indirectement à la nutrition soient appuyées au profit de l'autonomisation des femmes. Bien qu'il ne s'agisse que de quelques exemples, ces situations illustrent comment le REACH a contribué, et peut contribuer à l'intégration de l'équité, de la problématique hommes-femmes et de l'autonomisation des femmes dans les documents et stratégies politiques.
- 2) *Renforcer les capacités des organismes de femmes.* Comme on peut le voir dans la section précédente sur l'efficacité, ce résultat ne correspond à aucun des produits et activités du REACH.
- 3) *Plaidoyer pour que les femmes soient représentées dans les différentes instances de coordination.* Les personnes interrogées étaient d'avis que les membres des entités de coordination, à savoir les PFN, sont ou devraient être nommés sur la base de leur profil professionnel et/ou de leurs fonctions au sein des agences ou ministères. La problématique hommes-femmes n'était pas considérée comme un problème qui devrait entrer en ligne de compte dans la sélection des PFN. Cependant, les ministères chargés de l'équité et de la problématique hommes-femmes (et/ou d'un conseil ou d'une commission nationale des femmes, ou équivalent) doivent être représentés dans les

mécanismes de coordination nutritionnelle multisectoriels afin de garantir que l'autonomisation des femmes soit prise en compte dans les politiques et stratégies en cours d'élaboration. Au Myanmar, le facilitateur du REACH a accéléré l'engagement d'ONU-Femmes et de l'UNFPA dans l'UNN.

- 4) *Les messages diffusés par les différents partenaires et canaux de communication tiennent compte, à tous les niveaux, de cette problématique.* Aucun exemple de contribution du REACH visant à influencer ou assurer cela n'a pu être relevé.
- 5) *Décomposer les indicateurs par sexe et analyser les données en tenant compte de la problématique hommes-femmes.* Le système de S&E du REACH n'inclut pas l'équité et/ou la problématique hommes-femmes comme question transversale et n'inclut pas de données détaillées par sexe où cela serait possible voire nécessaire, comme dans les indicateurs d'impact (état nutritionnel des enfants) ou indicateurs de couverture pour évaluer les progrès envers le résultat 3. Les personnes interrogées et participants à des réunions de restitution durant lesquelles ce problème a été abordé étaient d'accord sur la nécessité d'apporter des mesures correctives.

Identifier et traiter des besoins et lacunes qui associent équité, problématique hommes-femmes et nutrition

63. Pour répondre à cette question, l'équipe en charge de l'évaluation a analysé les orientations et outils du REACH et a examiné les livrables en lien avec le REACH du point de vue de la problématique hommes-femmes afin de déterminer si les éventuelles orientations en matière d'équité et d'égalité hommes-femmes étaient suivies. Dans son analyse, l'équipe en charge de l'évaluation s'est concentrée sur les livrables pour lesquels le REACH intervient en tant que prestataire de services et dispose donc de plus de marge de manœuvre pour des contributions tangibles.
64. Le manuel des facilitateurs du REACH n'inclut ni l'équité ni la problématique hommes-femmes en tant que questions transversales; peu de références à cette dernière sont faites dans les orientations relatives à l'analyse de la situation nutritionnelle, appelant à un « tableau de bord d'analyse de la situation tenant compte de la problématique hommes-femmes » et identifiant « les tendances dans le temps, et entre hommes et femmes ». L'iniquité entre hommes et femmes est en effet soulignée comme une des causes fondamentales de la malnutrition dans le tableau de bord de l'analyse de situation au Burkina Faso, en Haïti et au Myanmar. Au total, six indicateurs spécifiques aux femmes sont inclus dans le modèle de tableau de bord, qui a été suivi dans ces pays²³. En Haïti, l'analyse causale de la malnutrition met en évidence le fait que l'inégalité et la violence sexiste figurent parmi les principaux déterminants de la malnutrition. Toutefois les indicateurs de malnutrition (retard de croissance, émaciation, surpoids, carence en vitamine A, troubles liés à une carence en fer et à une carence en iode) chez les enfants ne sont ventilés par sexe dans aucune des analyses de la situation nutritionnelle et tableaux de bord correspondants, alors que les sources de données comme les Enquêtes Démographiques et de Santé fournissent des données ventilées par sexe.

²³Les femmes âgées de 15 à 49 ans souffrant d'anémie, les femmes de 15 à 49 ans ayant des problèmes d'accès aux soins de santé; les femmes qui ont terminé au moins l'école primaire; le taux d'alphabétisation des femmes; l'indice synthétique de fécondité par femme; les femmes âgées de 20 à 49 ans ayant donné naissance à 15 ans; et le pouvoir de décision des femmes au sein des ménages.

65. L'objectif de l'aperçu des plans et des politiques est d'identifier les lacunes et de sensibiliser à la nutrition infantile et maternelle dans les politiques et stratégies existantes, et le manuel et le modèle d'aperçu des plans et des politiques mentionnent tous les deux que les politiques liées au genre devraient être incluses dans l'analyse. Ceci n'a pas été systématiquement réalisé, par exemple l'aperçu des plans et des politiques au Sénégal ne comprend pas la Stratégie Nationale pour l'Égalité et l'Équité de Genre (SNEEG). L'aperçu des plans et des politiques aurait pu constituer une bonne approche permettant d'analyser la mesure dans laquelle l'autonomisation des femmes a été traitée dans les diverses politiques existantes. Cette occasion n'a pas été saisie.

Les produits et les résultats du REACH permettent de progresser en direction des impacts escomptés sur les femmes et les enfants.

66. Les agences partenaires du REACH sont engagées à poursuivre les buts des ODD de manière à la fois individuelle et collective (soit au travers de l'UNN et du REACH ou de programmes conjoints). Dans le cadre de leurs mandats respectifs, les agences de l'ONU concentrent leurs efforts, pour les aspects de gouvernance et mise en œuvre de la nutrition, sur les plus vulnérables, à savoir les femmes et les enfants - à travers une approche multisectorielle et tout au long du cycle de vie. Bien que de toute évidence, la durée de l'engagement du REACH soit trop courte pour avoir un impact sur l'état nutritionnel des femmes, le REACH contribue à établir les fondements nécessaires pour obtenir des progrès envers les impacts visés sur les femmes et les enfants, particulièrement au travers des résultats 1 et 2. Le consensus sur les ACN en est un bon exemple. Les ACN ont pour origine l'analyse de la situation nutritionnelle et sont guidées par des données probantes observées à l'échelle internationale (les séries Lancet) et des cibles globales pour une amélioration de la nutrition maternelle, infantile et des jeunes enfants, telles que les cibles de l'Assemblée mondiale de la Santé. Les ACN au Myanmar sont un bon exemple, en ce sens que 9 ACN sur 20 ciblent les femmes ou leur donnent la priorité; soit 2 ACN sur 6 qui sont spécifiques à la nutrition et 7 sur 14 qui y contribuent indirectement dans les domaines de la prévention et de la prise en charge des maladies, de l'eau, l'assainissement et l'hygiène, de l'alimentation et de l'agriculture, et du développement rural (cf. ACN du Myanmar à l'annexe 2) .

Encadré 2: Résultats clés et conclusions concernant l'équité et la problématique hommes-femmes

Constats spécifiques

- Engagements génériques liés au genre inclus dans tous les CIP mais non reflétés dans les plans de travail annuels, ni dans les rapports annuels d'avancement du REACH ou les données initiales et finales du REACH.
- Certains de ces engagements ne relèvent pas du REACH (par exemple, le REACH a peu de possibilités de renforcer les capacités des organismes de femmes ou d'influencer la désignation des membres des entités nationales de coordination ou des PFN sectoriels).
- Équité et problématique hommes-femmes traitées de manière inégale dans l'ensemble des activités d'analyse de l'exercice exploratoire multisectoriel et multipartite:
 - Dans l'analyse de la situation nutritionnelle, l'autonomisation des femmes figure parmi les causes fondamentales de la malnutrition, des données sur l'état nutritionnel des femmes sont fournies, mais la prévalence de la malnutrition chez les enfants n'est pas ventilée par sexe; dans les tableaux de bord de l'analyse de situation, les indicateurs pertinents sont inclus, comme le préconise le manuel des facilitateurs du REACH;
 - les ACN puis le SUNPMT ciblent les femmes ou les font passer en priorité en fonction du contexte du pays (le Myanmar en étant un bon exemple);

Encadré 2: Résultats clés et conclusions concernant l'équité et la problématique hommes-femmes

- Dans les aperçus des plans et des politiques, les politiques ciblant la problématique hommes-femmes ne figuraient pas toujours parmi les politiques faisant l'objet d'une révision, et les politiques et plans n'étaient pas analysés en tenant compte de cette problématique;

Conclusions générales

- Attention à la problématique hommes-femmes dûment accordée au stade de l'élaboration.
- Faiblesse des orientations et du système de S&E du REACH au sujet de l'équité et de la problématique hommes-femmes.
- Équité/problématique hommes-femmes traitée de manière inégale dans les livrables du REACH.
- Nécessité d'inclure des conseils à l'attention des facilitateurs sur la manière d'aborder l'équité et la problématique hommes-femmes dans le manuel et les outils du REACH.
- Bien que la période de l'engagement du REACH soit trop courte pour avoir un impact sur l'état nutritionnel des femmes et des enfants, les livrables du REACH (comme les ACN) ont aidé à se focaliser davantage sur les femmes et les enfants.

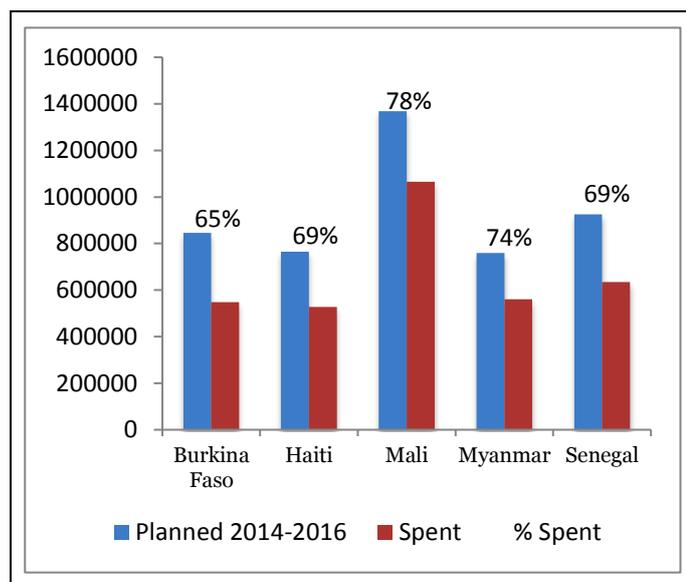
2.1.3 Efficience

Taux de mise en œuvre budgétaire

67. Les dépenses au cours des périodes respectives de mise en œuvre et jusqu'au 31 décembre 2016 sont présentées à la **Figure 2**²⁴.

Les dépenses réelles inférieures aux budgets prévisionnels sont de toute évidence liées à une période de mise en œuvre plus courte, notamment pour les pays de « génération 2 », au Burkina Faso et au Sénégal les activités ont commencé fin 2014 (en décembre et octobre 2014, respectivement); elles ont débuté en janvier 2015 en Haïti et en août 2015 au Myanmar (voir **Tableau 1**). Les dépenses pour la première moitié de 2017 sont plus proches des projections: 35% au Burkina Faso où des activités au budget élevé sont prévues pour la seconde moitié de l'année (atelier de mobilisation de ressources, évaluation des lacunes de capacités, etc.); 42% en Haïti, 58% au Mali, 53% au Myanmar et 46% au Sénégal. Comme indiqué dans les résumés des ECP disponibles à l'annexe 9, les dépenses liées aux résultats étaient très faibles pour la première année dans les quatre pays, étant donné que les premiers mois sont ceux où le facilitateur se familiarise avec le contexte du pays et les parties prenantes clés, propose d'éventuelles révisions des CIP, et prend les mesures nécessaires au lancement des diverses activités.

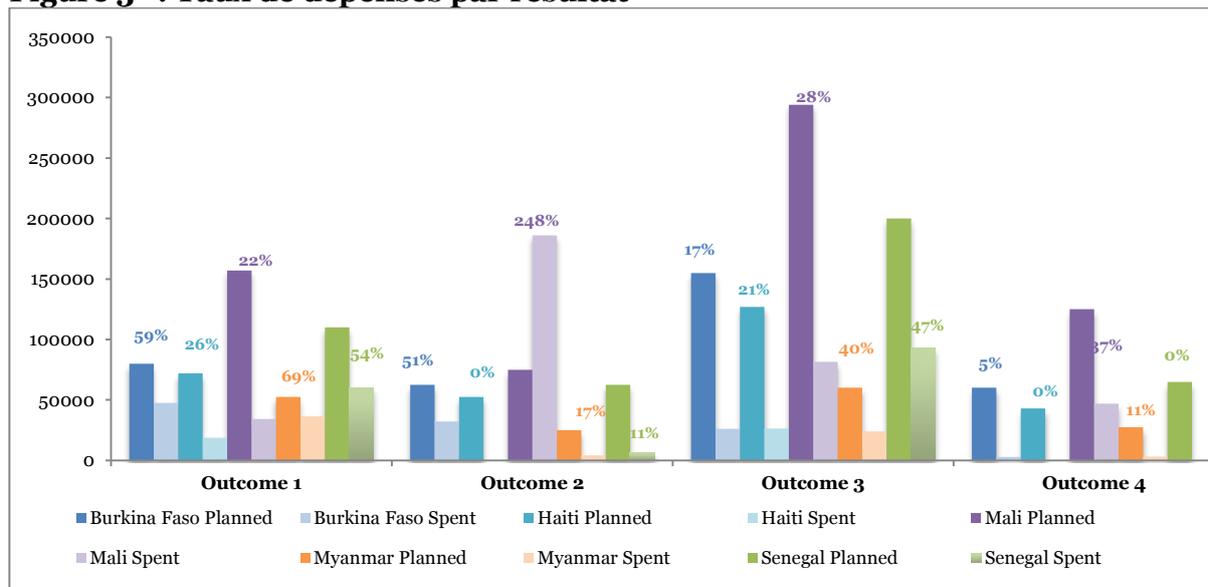
Figure 2: Total des dépenses réelles vs. dépenses prévisionnelles



Source: Budget prévisionnel du REACH pour chaque pays et fichiers Excel de suivi financier pour chaque pays

²⁴ Dans le cas du Mali, les chiffres prévisionnels ont été pris des PTA 2014-2016 au lieu du budget du CIP comme a été fait pour les quatre autres pays.

Figure 3²⁵: Taux de dépenses par résultat



Source: budget prévisionnel du REACH et fichiers Excel de suivi financier de chaque pays

68. En Haïti les progrès se sont avérés plus lents que dans les autres pays car les activités ont souffert de l'absence de consensus entre agences de l'ONU, ainsi qu'entre les deux entités de coordination (cf. question 2 pour plus de détails).

69. Il convient de noter que les montants indiqués dans le budget prévisionnel et leur part proportionnelle du total (cf. annexe 4) ne signifient pas que le REACH a porté davantage d'attention à un point plus qu'à un autre: pour certains résultats, le résultat 2 en particulier, le rôle principal du REACH est axé sur la facilitation, soit la présence et les compétences de facilitateurs (temps passé à consolider le réseau, à conseiller, etc.), tandis que pour le résultat 3, un prestataire de services est nécessaire à la conduite de l'analyse des lacunes en matière de capacités (par exemple, jusqu'à 21% du budget total du CIP est alloué aux quatre résultats au Sénégal). Le taux d'exécution budgétaire le plus élevé a été relevé pour le résultat 1 dans les quatre pays; le plus bas étant pour Haïti (26%) et le plus élevé pour le Myanmar (69%). Au Myanmar, bien que NPT soit la capitale administrative, les ambassades et agences de l'ONU sont basées à Yangon. Des déplacements fréquents des facilitatrices vers NPT ses sont donc avérés nécessaires afin de réaliser des consultations régulières auprès du gouvernement, en particulier le Centre national de nutrition (*National Nutrition Centre, NNC*) et de tenir ceux-ci régulièrement informés des progrès réalisés. En outre, le salaire de la consultante en charge du plaidoyer en 2016 devenue facilitatrice nationale en 2017 était inclus dans le produit 1.4 « Développer une stratégie nationale de plaidoyer et de communication ».

70. L'équipe en charge de l'évaluation a comparé les chiffres des budgets prévisionnels annuels des CIP avec les chiffres annuels de planification par année et par résultat pour les quatre pays de « génération 2 ». Cette comparaison a révélé que ni la planification initiale, ni la planification annuelle n'étaient réalistes, quel que soit le résultat et le pays étudié. Ceci illustre les problèmes rencontrés par le Secrétariat UNN/REACH et les facilitateurs dans la planification des activités et budgets

²⁵ Dans le cas du Mali, les chiffres prévisionnels ont été pris des PTA 2014-2016 au lieu du budget du CIP comme a été fait pour les quatre autres pays.

correspondants, en grande partie en raison de la difficulté à prévoir, c'est-à-dire à déterminer si l'activité sera réalisable dans les délais impartis au regard du contexte évolutif et des priorités des parties prenantes, le rythme auquel le gouvernement et/ou les agences des Nations Unies partenaires appuieront cette activité et en approuveront les délais; et si les autres parties prenantes fourniront une contribution financière. Ceci souligne la nécessité que le Comité de pilotage et le Secrétariat poursuivent leur réflexion et révisent la base de planification et budgétisation de l'engagement du REACH dans les pays.

Conformité des dépenses aux plans budgétaires approuvés

71. Les budgets prévisionnels ne sont pas ventilés par type de dépense spécifique tel que honoraires des consultants, les déplacements, etc. Il n'est donc pas possible de comparer les dépenses prévisionnelles et réelles dans les détails. Le descriptif des dépenses dans les fiches de suivi financier et les informations fournies par les facilitateurs indiquent néanmoins une cohérence globale du type et de l'ampleur des dépenses par rapport aux livrables accomplis et aux processus qui ont permis leur aboutissement.
72. Certaines activités pour lesquelles une part substantielle du budget avait été allouée n'ont pas été réalisées ou ont été réalisées à moindre coût pour diverses raisons (voir également la question 2):
 - a) Appui des activités par les gouvernements: dans le cas d'Haïti la contrainte principale était l'absence d'une entité nationale unique de coordination ou d'un interlocuteur ayant l'autorité nécessaire pour appuyer les activités comme le SUNPMT pour lequel 30 000 USD ont été alloués (représentant 42% du budget alloué au résultat 1).
 - b) Séquençage des résultats et délais plus longs pour réaliser les activités: activités non accomplies du fait que leur mise en œuvre dépend de l'aboutissement des produits associés à d'autres résultats qui n'ont pas encore été finalisés et/ou validés, comme au Burkina Faso où la mise en place d'un système de S&E dans le cadre du résultat 4 (40 000 USD, soit 67% du budget total alloué au résultat 4) est en attente de validation du PSMN, qui est un processus long; et au Mali, où l'évaluation des lacunes de capacités (35 000 USD, soit 34% du budget alloué au résultat 3 en 2016) a été reportée en raison de la mise en place tardive de la Cellule de coordination.
 - c) Réduction des coûts: activités réalisées sans frais, comme l'analyse de la situation nutritionnelle réalisée par un stagiaire au Sénégal, et par un facilitateur du REACH et un PFN de l'ONU en Haïti alors que 5 000 USD avaient été attribués à l'embauche d'un consultant, ou activités réalisées à moindre coût, tel que l'exercice du SUNPMT au Burkina Faso où les facilitateurs se sont personnellement impliqués, réduisant ainsi les coûts (57% du budget prévisionnel a été dépensé).
 - d) Partage des coûts: activités réalisées avec des contributions financières d'autres parties prenantes, comme au Burkina Faso où l'UNICEF a apporté un soutien financier pour aider à couvrir les frais liés au PSMN, et un consultant de la FAO basé à Rome a appuyé l'exercice du SUNPMT; au Mali, les coûts de la cellule de coordination ont été couverts par différents partenaires (le gouvernement couvrant les coûts de location et de transport); le PAM, la FAO, l'UNICEF et l'OMS ont fourni du mobilier et équipement de bureau; et le REACH a contribué aux salaires/honoraires de certains membres du personnel pendant 18 mois; au

Myanmar, où les agences de l'ONU ont contribué aux activités nationales de promotion lors du mois de la nutrition et où un accord de partage des coûts entre le REACH et l'UNICEF a permis le recrutement d'un consultant pour appuyer les exercices exploratoires du REACH; et au Sénégal où l'élaboration de la Politique Nationale de Développement de la Nutrition (PNDN) et du PSMN a été financée par le gouvernement et plusieurs autres partenaires du CLM, et où l'analyse des lacunes en matière de capacités a été cofinancée par la Banque mondiale et l'UNICEF.

Rapidité de la mobilisation des fonds et de leur déblocage

73. Aucun problème n'a été signalé dans les pays, au-delà des délais habituels liés aux processus administratifs qui peuvent parfois s'avérer longs (par exemple pour le recrutement d'un facilitateur national au Sénégal ou le paiement des consultants).

Encadré 3: Résultats clés et conclusions concernant l'efficience

Constats spécifiques

- Mise en œuvre budgétaire totale au 31 décembre 2016: Burkina Faso (65%), Haïti et Sénégal (69%), Myanmar (74%); Mali (89, 68 et 71% pour chaque année entre 2014 et 2016).
- Dépenses de janvier à juin 2017: Burkina Faso (35%), Haïti (42%), Mali (58%), Myanmar (53%) et Sénégal (46%).
- Plus haut taux d'exécution budgétaire dans l'ensemble des pays correspondant au résultat 1.
- Origine des dépenses inférieures aux prévisions:
 - Approbation des activités: non approuvé, comme le SUNPMT en Haïti;
 - Séquençage des résultats: activités non accomplies car en attente de validation d'autres résultats, comme au Burkina Faso où 40 000 USD pour le S&E (62% du budget du résultat 4) est en attente de validation du PSMN;
 - Économies: activités réalisées sans générer de frais, telles que l'analyse de la situation nutritionnelle au Sénégal et en Haïti; activités réalisées à moindre coût tel que le SUNPMT au Burkina Faso;
 - Partage des coûts: activités réalisées avec des contributions financières d'autres parties prenantes, comme au Burkina Faso (l'UNICEF a fourni un soutien financier pour aider à couvrir les frais liés au PSMN et à l'embauche du consultant de la FAO pour le SUNPMT); au Mali, les coûts de la Cellule de coordination ont été couverts par différents partenaires; au Myanmar, un accord de partage des coûts entre le REACH et l'UNICEF a été passé pour soutenir les exercices exploratoires; et au Sénégal l'analyse des lacunes de capacités a été cofinancée par la Banque mondiale et l'UNICEF.
- Aucun problème n'a été signalé dans l'un des pays au-delà des délais habituels liés aux processus administratifs.

Conclusions générales

- Dépenses généralement inférieures aux prévisions en raison de facteurs négatifs comme une consultation/approbation initiale insuffisante des gouvernements, des facteurs inhérents à la nature séquentielle des résultats du REACH, ainsi que de facteurs positifs comme des économies budgétaires et le partage des frais.
- Les avantages d'une planification budgétaire annuelle souple sont souvent contrebalancés par des processus d'approbation des gouvernements aux délais imprévisibles, et souvent très longs.

2.2. Facteurs contributifs ou explicatifs à l'origine des résultats

Facteurs exogènes

74. **Situation politique.** Des changements de gouvernement au Burkina Faso (2 ministres de la Santé) ont ralenti la signature d'un arrêté pour la création d'un Secrétariat technique pour superviser la coordination du PSMN. Au Mali des changements sont survenus à différents niveaux: au sein du gouvernement (en 2014 et 2017), membres du Secrétariat Technique et PFN. Ces changements ont eu

un impact négatif sur la mise en œuvre des activités, y compris la création de la Cellule de coordination, et les reports et les annulations d'activités telles que l'analyse des lacunes en matière de capacités. L'instabilité politique a été un facteur négatif plus important en Haïti et au Myanmar. Haïti a fait face à une instabilité politique tout au long de 2015 et 2016; après de multiples reports et le deuxième tour des élections, le nouveau président d'Haïti a été investi le 7 février 2017. Par conséquent, plusieurs changements ont eu lieu au cours de cette période dans les ministères et aux postes clés dans les ministères sectoriels et entités de coordination avec lesquelles les agences de l'ONU et le REACH échangent. Les priorités divergentes des nouvelles recrues, leurs connaissances variables en matière de gouvernance de la nutrition et l'intérêt inégal qu'elles ont pu manifester à l'égard de ce sujet ont affecté le dialogue à long terme, réduit ou empêché l'adhésion aux PTA du REACH et l'obtention de progrès en temps utile sur les livrables. Au Myanmar, à la suite des élections générales du 8 novembre 2015, une nouvelle administration est entrée en fonction au cours d'une cérémonie officielle tenue le 30 mars 2016. Tout au long de cette période d'« attente active » (comme l'ont désigné de nombreuses parties prenantes), il existait un manque de clarté au sujet du statut officiel des différents cadres de politique de développement²⁶; les travaux initiés par le gouvernement précédent sur la gouvernance de la nutrition (politiques, stratégies et mécanisme de coordination) ont été interrompus, tout comme les activités du REACH associées.

75. Contexte humanitaire. Au Mali, le contexte sécuritaire tendu a eu pour conséquence une modification des priorités du gouvernement, qui a fait volte-face au sujet de sa décision de rattacher la Cellule de coordination au bureau du Premier ministre. Haïti a été gravement affecté par la sécheresse en 2015-2016, puis frappé par l'ouragan Matthew en octobre 2016. Cet événement a davantage paralysé les processus de gouvernance de la nutrition, le pays devant à nouveau faire face à une situation d'urgence. Les facilitatrices du REACH ont participé au groupe de travail sur la sécurité alimentaire d'urgence et aux réunions du groupe de travail de la nutrition d'urgence, et ont tenté d'établir des liens entre ces deux groupes, mais leur participation a été suspendue à cause de points de vue divergents entre membres du comité pays du REACH au sujet du rôle que le REACH peut endosser dans un contexte d'urgence. Au Myanmar, la résurgence des tensions et conflits dans les États de Rakhine, Kachin et Shan du Nord a entraîné une dégradation de la situation humanitaire. En 2015 et 2016, les agences de l'ONU et autres parties prenantes se sont donc attachées à répondre aux besoins humanitaires et à renforcer la résilience des populations touchées. Bien qu'elles reconnaissaient la nécessité de traiter les questions de gouvernance, plusieurs personnes interrogées ont signalé qu'elles concentraient leurs efforts sur la recherche d'apaisement et sur le soutien à la préparation et à l'intervention d'urgence.

76. Environnement politique et engagement du gouvernement en faveur d'approches multisectorielles. Au Burkina Faso, les facilitateurs ont bénéficié d'un contexte national favorable: la stabilité évidente de la DN, l'ouverture d'esprit de son équipe dirigeante et l'engagement des ministères sectoriels (les PFN ont activement participé aux travaux des différents comités pour l'examen des politiques et à l'élaboration du plan stratégique et de la stratégie de communication et de plaidoyer) ont permis de créer un environnement de travail positif. En outre, le pays dispose de bases de données solides qui ont facilité les exercices

²⁶ MIMU. 2016. Myanmar Monitoring Profile – October 2016

d'inventaire. Au Sénégal, le rattachement du CLM au niveau du Cabinet du Premier ministre reflète l'engagement du gouvernement en faveur d'une approche multisectorielle de la nutrition. Le scepticisme exprimé au départ par le CLM et par d'autres parties prenantes externes quant à la valeur ajoutée du REACH dans un pays où la dynamique est en place depuis longtemps explique en partie la faible implication du CLM dans les premières activités exploratoires. Le facilitateur international a pourtant réussi à établir assez rapidement un dialogue et une relation de confiance avec le CLM et à souligner la valeur ajoutée du REACH à un moment où le CLM réfléchissait à la manière de mobiliser les parties prenantes pour la révision de la Lettre de Politique de la Nutrition. En définitive, les délais d'intervention du REACH se sont avérés opportuns.

77. En Haïti, l'absence d'une plateforme à parties prenantes multiples rassemblant les deux entités existantes de coordination - l'Unité de Coordination du Programme National d'Alimentation et de Nutrition (UCPNANu) et la Coordination Nationale de la Sécurité Alimentaire (CNSA) - a été la contrainte principale dès le départ et tout au long de l'engagement du REACH. Les diverses tentatives bilatérales ou conjointes des agences pour déclencher la mise en place d'une telle plateforme ont échoué. Il y avait par ailleurs un manque de clarté concernant le statut du Conseil de Développement Économique et Social (CDES), avec lequel le REACH a commencé à travailler en juin 2015: bien que celui-ci ait été officiellement dissous au début 2016, il continue de fonctionner. Ces changements ont eu un impact négatif sur l'élaboration de politiques, comme l'interruption du processus de révision du Plan National de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PNSAN) et de la Politique Nationale de la Souveraineté et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle en Haïti (PNSSANH) (résultat 2).
78. Au Myanmar, le positionnement du point focal du SUN (directeur général du Département de santé publique, *Department of Public Health*) et d'un point focal technique du SUN (directeur du NNC) au sein du MOHS a induit une tendance à considérer la nutrition comme un problème relevant de la santé, ce qui a nuit à l'engagement des autres secteurs. Bien que le ministre de la Santé ait adressé une lettre officielle aux autres ministères pour demander la désignation de PFN dédiés pour l'exercice exploratoire, des changements fréquents aux postes de PFN de certains ministères sectoriels ont affecté la stabilité du dialogue et l'efficacité des réunions en retardant les progrès sur les sujets au cœur des discussions et la prise de décisions pertinentes. L'engagement de haut niveau du gouvernement en faveur de la nutrition réaffirmé par la conseillère d'État en janvier 2017 a donné un nouveau souffle au travail sur la gouvernance de la nutrition²⁷. Le leadership en la matière a récemment bénéficié de davantage de clarté avec la mise en place de 10 groupes de coordination sectorielle (*Sector Coordination Groups, SCG*) dont un SCG en nutrition qui sera dirigé par le MOHS. L'Unité de coordination de l'aide au développement (*Development Assistance Coordination Unit, DACU*) a publié ses orientations pour les groupes de coordination sectorielle (*Guidelines for Sector Coordination Groups*) le 26 juillet 2017²⁸. Ce contexte justifie entièrement la prolongation du soutien du REACH jusqu'à courant 2018, qui a été récemment approuvée par l'AMC.

²⁷ <http://www.lift-fund.org/news/state-counsellor-chairs-first-national-coordination-meeting-nutrition>

²⁸ http://themimu.info/sites/themimu.info/files/documents/Core_Doc_Operation_Guidelines_DACU-FERD_26Jul2017_ENG.pdf

79. Engagement des PFN sectoriels. Des PFN sectoriels sont en place dans les cinq pays (bien que, comme indiqué précédemment, la rotation fréquente du personnel pose problème dans certains cas), toutefois ceux-ci ne disposent pas de toutes les capacités techniques nécessaires ou de la position administrative requise pour coordonner les interventions multisectorielles au sein de leurs ministères respectifs. L'inscription de la nutrition dans les politiques et plans sectoriels est une chose, amener les ministères à être redevable en est une autre. Les PFN sectoriels ont des responsabilités importantes: ils doivent faire le plaidoyer au sein de leurs ministères pour sensibiliser leurs collègues; être en mesure d'interagir avec tous les services ou directions impliqués dans les interventions sensibles à la nutrition; et assurer la coordination au sein du ministère. Ils n'ont pas tous été préparés à prendre en charge ces responsabilités, qui s'ajoutent à celles liées à leurs postes respectifs au sein de leur ministère. Au Sénégal, par exemple, l'analyse des lacunes en matière de capacités a révélé que les PFN n'étaient pas nommés en fonction de leurs TDR ou d'un profil particulier recherché, que leurs connaissances et capacités en matière de gouvernance étaient variables, et que leur pouvoir d'influence était en général faible. Au Mali, où des observations similaires ont été faites, ceci est un problème central étant donné que les PFN font partie intégrante de la Cellule de coordination. En Haïti et au Myanmar, le coaching et mentorat assuré par les facilitateurs du REACH et les membres du Secrétariat UNN/REACH ont contribué au transfert de compétences et de connaissances aux PFN sectoriels. Dans les trois autres pays, la participation des PFN sectoriels aux activités exploratoires et au développement de plans stratégiques de nutrition ont été l'occasion de renforcer les capacités, bien que le besoin d'un renforcement plus conséquent ait été fréquemment souligné.

Gouvernance du REACH et accueil des facilitateurs

80. Appui assuré par le Secrétariat UNN/REACH. Dans l'ensemble, dans les cinq pays, les documents d'orientation, visites dans le pays, appels mensuels aux facilitateurs et autres conseils apportés à la demande de ces derniers ou de membres du Comité pays ont été appréciés. Au Myanmar, avant que la facilitatrice internationale ne prenne ses fonctions, le Secrétariat UNN/REACH a fourni un soutien à distance au sujet des politiques, de la coordination et de l'UNN, notamment pour l'inventaire des actions de nutrition de l'ONU, et un stagiaire dans le pays a été chargé de réaliser l'aperçu des plans et des politiques et l'inventaire. Des opinions divergentes ont été exprimées au sujet de la souplesse du processus d'élaboration des PTA du REACH. Au Sénégal, les facilitateurs ont considéré que le PTA manquait de souplesse et d'adaptabilité, alors que le Secrétariat UNN/REACH le considérait comme le résultat d'échanges fructueux. Bien que non impliquées dans le processus d'élaboration des PTA, différentes parties prenantes internes et externes ont eu le sentiment que davantage de flexibilité était nécessaire dans la programmation annuelle de l'engagement du REACH. Le départ anticipé de la facilitatrice internationale au Myanmar a été un problème compte tenu de la charge de travail et des délais des activités exploratoires en nutrition en cours. La décision du Secrétariat UNN/REACH de recruter un assistant de programme avec des responsabilités de support à la fois administratif et technique s'est avérée judicieuse, et devrait être considérée comme une option dans les autres pays, si nécessaire.

81. Solutions d'accueil. Différentes options d'accueil se sont concrétisées: au Burkina Faso, au Mali et au Myanmar, les facilitateurs étaient accueillis par le

PAM, en Haïti, le Comité pays a opté pour une alternance des facilitatrices entre différentes agences (les deux facilitatrices étaient accueillies deux jours au PAM, puis la facilitatrice nationale était accueillie trois jours à l'OMS, tandis que la facilitatrice internationale était à l'UNICEF), au Sénégal, la facilitatrice internationale était accueillie par le PAM, et la facilitatrice nationale par le CLM.

82. En Haïti, la première proposition du Comité pays du REACH prévoyait un accueil initial de la facilitatrice internationale dans les locaux du Ministère de la Santé Publique et de la Population pour soutenir efficacement le gouvernement dans la coordination interministérielle²⁹. Cette option ne s'est pas concrétisée et aucune explication concrète n'a été fournie à l'équipe en charge de l'évaluation (obstacles mentionnés: certains ont cité une mauvaise communication entre la facilitatrice internationale et le point focal SUN, alors que pour d'autres il s'agissait d'un problème logistique lié au manque d'espace disponible dans les bureaux). L'option de rotation a été mentionnée comme favorisant des relations de travail et une collaboration plus étroite entre les facilitatrices et les PFN respectifs, ainsi qu'un intérêt et un engagement accrus de la part de l'agence d'accueil. La rotation crée toutefois des difficultés administratives en termes d'espace de bureau et de facilité d'accès aux locaux des agences. Au cours de la mission exploratoire au Myanmar, la première solution proposée consistait à ce que l'équipe de facilitatrices du REACH soit rattachée au gouvernement à Nay Pyi Taw (NPT) à la suite d'une phase transitoire durant laquelle elles seraient accueillies par une des agences de l'ONU³⁰. L'option d'un accueil au gouvernement à NPT n'a pas été retenue en raison de contraintes logistiques (options d'hébergement limitées) et de coûts plus élevés (principalement liés au transport: nécessité de louer ou d'acheter une voiture plutôt que d'utiliser la flotte de véhicules des agences des Nations Unies à Yangon). Le rattachement des facilitatrices au PAM a parfois créé de la confusion chez certaines parties prenantes externes au sujet du rôle du REACH et du domaine sur lequel il est axé: s'agit-il de facilitation au sein du système de l'ONU, entre le système de l'ONU et le gouvernement, ou encore entre les différents gouvernements sectoriels? Il y a des avantages et des inconvénients quant au rattachement du facilitateur national à une entité nationale, comme cela est le cas au Sénégal: la facilitatrice nationale ayant une meilleure connaissance des réalités locales, celle-ci peut jouer un rôle de modératrice pour renforcer la cohésion entre les ministères sectoriels; toutefois l'inconvénient de cette solution est que la facilitatrice nationale perd l'occasion d'établir une relation de travail avec les agences de l'ONU.

Compétences des facilitateurs du REACH

83. Les compétences en communication des facilitateurs (capacités d'écoute, à convaincre, à établir des relations durables, etc.) ont fait l'objet de compliments au Burkina Faso, au Mali, au Myanmar (facilitatrice nationale actuelle) et au Sénégal. En plus de leurs compétences, les facilitateurs nationaux apportent une valeur ajoutée au travers de leurs connaissances approfondies du contexte, de la culture et de la langue du pays (comme au Myanmar) et de leurs liens étroits avec les parties prenantes nationales aux niveaux technique et décisionnel supérieur. La qualité des contributions des facilitateurs aux divers documents politiques et stratégiques a été très appréciée de tous dans les cinq pays.

²⁹ Comité pays. 2015. Lettre au Ministre de la santé

²⁸ Secrétariat REACH. 2015. REACH au Myanmar - Plan National de Mise en Œuvre (CIP)

84. Quelques problèmes ont été signalés au sujet de l'expertise des facilitateurs ou encore de leurs compétences interpersonnelles. Au Myanmar, le premier facilitateur national n'a pas répondu aux exigences. Un autre problème est survenu au Myanmar au cours des premiers mois suivant la prise de fonctions de la facilitatrice internationale: la collaboration entre la facilitatrice internationale et un consultant national recruté par l'UNICEF à la demande du point focal du SUN et du NNC s'est avérée difficile en raison de personnalités incompatibles, et du fait que le comité pays n'est pas intervenu pour clarifier les rôles et responsabilités de chacun. De même à Haïti, des relations compliquées entre la facilitatrice internationale et la facilitatrice nationale, ainsi qu'entre les facilitatrices et certaines parties prenantes, ont entravé les progrès et affaibli les partenariats. Dans les deux cas, les parties prenantes interrogées ont souligné la nécessité que les facilitateurs internationaux sachent faire preuve de souplesse et qu'ils adaptent leurs attentes, leur mode de communication et leur style de travail à des contextes socioculturels sensibles, ainsi que le besoin que les facilitateurs nationaux soient confirmés, avec une expérience professionnelle avérée en projets multisectoriels.
85. Un autre type de problème relevé uniquement à Haïti était le manque de clarté au sujet des moyens de communication entre les facilitatrices et les différents partenaires (au sein du comité pays du REACH aussi bien qu'avec des homologues du gouvernement et d'autres parties prenantes), et les délais de mise en contact officielle avec les parties prenantes clés, qui a alimenté de fausses idées reçues sur le REACH, ainsi que des attentes non justifiées, d'autant plus que le CIP et les PTA n'ont pas été communiqués aux homologues du gouvernement.

Engagement des partenaires du REACH

86. Comme indiqué au paragraphe 16, les critères de sélection pour l'obtention du soutien de l'AMC comprennent la formulation d'une demande formelle de soutien du REACH par le pays. Il est indiqué dans les CIP du Burkina Faso, du Myanmar et du Sénégal que les missions exploratoires du REACH ont été réalisées « sur une invitation des représentants des quatre agences signataires de l'initiative REACH (FAO, UNICEF, PAM, OMS) témoignant de leur engagement à solliciter l'adhésion du gouvernement au REACH. » Les CIP d'Haïti et du Mali ne comprennent pas d'indication claire sur les personnes à l'origine de la demande; dans les deux cas, les représentants des quatre agences (et du FIDA en Haïti) ont approuvé le CIP sous certaines conditions reflétées dans les documents respectifs: en Haïti, l'accent a été mis sur la flexibilité des PTA étant donné la situation politique, et au Mali, sur la nécessité d'alignement et de complémentarité du REACH avec les programmes d'assistance technique existants et avec les plans de travail des entités nationales et des agences de l'ONU. En Haïti, les entretiens et les rapports mensuels des facilitateurs font état de débats récurrents au sujet des PTA du REACH, avec par exemple des agences qui s'opposent à la participation des facilitateurs aux activités liées aux situations d'urgence (cf. [paragraphe 75](#)). L'approbation initiale du REACH a été influencée par l'idée que se faisaient les chefs d'agences sur le REACH et les perspectives qu'ils lui attribuaient, d'où la nécessité de communications plus formelles et claires de la part des membres du Comité de pilotage du REACH aux représentants nationaux et éventuellement d'un processus d'approbation documenté plus formel au niveau national (comme une note pour mémoire).
87. Pendant la période d'engagement de REACH et jusqu'à aujourd'hui, l'adhésion et le soutien des agences partenaires du REACH se sont avérés variables dans les cinq pays. Le partage des frais liés à l'embauche de consultants et à la tenue d'ateliers,

les conseils de l'équipe de communication de l'UNICEF sur les graphiques de la brochure de plaidoyer en Haïti et d'autres exemples indiqués dans les sections précédentes témoignent du soutien des agences au REACH. Toutefois, l'équipe en charge de l'évaluation a noté au cours des entretiens que dans certains pays, les chefs d'agences et PFN avaient des degrés variables de connaissance au sujet du mandat du REACH, du rôle des facilitateurs, des PTA et des livrables. Ceci est en partie dû à des changements fréquents aux postes au sein des comités pays du REACH, et aux postes de PFN. Au moment de la visite au Sénégal, il n'y avait pas de PFN au PAM, ni à l'UNICEF (les remplaçants des PFN qui étaient partis ou avaient changé de poste au sein de l'organisation n'avaient pas encore été désignés) et le PFN à l'OMS venait d'être nommé. La situation était particulièrement marquée en Haïti où, entre 2015 et juin 2017, les changements suivants ont eu lieu au niveau des membres du comité pays: FAO (2), PAM (5), OMS (2) et FIDA (2); et au niveau des PFN: FAO (3), UNICEF (2), PAM (3), OMS (2) et FIDA (2). Par ailleurs, la participation des PFN au comité technique de l'UNN s'est avérée irrégulière, la raison donnée étant que ces derniers ont une charge de travail élevée et que leurs priorités sont déterminées par le projet ou le secteur thématique qui leur a été attribué (qui n'a pas toujours été la nutrition ou la sécurité alimentaire) et pour lesquels ils ont été recrutés au sein de leurs agences respectives. Des changements aux postes concernés associés à une participation irrégulière impliquent de passer du temps à informer les nouveaux arrivants et à les mobiliser, et réduisent la qualité des échanges. Le site de l'UNN/REACH, qui est en cours de refonte, serait utile à cela, soit à s'assurer que toutes les parties prenantes soient informées au sujet du REACH en général, et que celles-ci soient au courant des dernières avancées et des enseignements tirés dans les différents pays.

88. Au Myanmar, la facilitatrice internationale a favorisé l'appropriation par les agences de l'ONU au travers d'une adaptation participative du CIP au contexte et à son alignement sur les mandats et priorités des agences des Nations Unies et ministères sectoriels (colonnes respectives ajoutées dans les PTA). Ceci a été bien accueilli par les agences des Nations Unies: les participants à une réunion de l'UNN en octobre 2015 ont convenu que le « CIP du REACH pourrait être considéré comme un plan de travail embryonnaire du réseau de nutrition de l'ONU »,³¹ Malheureusement, le lancement de soutien individualisé en matière de gouvernance (comme par exemple le Défi Faim Zéro appuyé par la FAO) a eu un effet négatif sur les perceptions des parties prenantes sur le REACH en tant que partenariat cohérent des Nations Unies.

³¹ REACH Myanmar. 2015. UN Nutrition Network/UN REACH Myanmar – Technical Leads Monthly Meeting Notes

Encadré 4: Résultats clés et conclusions au sujet des facteurs contributifs et explicatifs

Constats spécifiques

1) Facteurs négatifs

Facteurs exogènes

- Instabilité politique: les travaux sur la gouvernance de la nutrition ont été interrompus pendant une longue période de transition (en Haïti, au Myanmar); les facilitateurs ont passé beaucoup de temps à expliquer et à mobiliser les interlocuteurs, en raison de changements fréquents aux postes clés du gouvernement (ministres et directeurs en Haïti et au Myanmar) et aux postes de PFN sectoriels (en Haïti, et au Mali, Myanmar et Sénégal), les nouvelles personnes nommées ayant des priorités divergentes et des connaissances et un intérêt variables en matière de gouvernance de la nutrition.
- Des catastrophes naturelles récurrentes sont survenues et le gouvernement et les partenaires ont focalisé leurs efforts sur la réponse d'urgence: une attention moindre a ainsi été accordée aux liens entre urgence et développement et aux questions de gouvernance (en Haïti, au Myanmar).
- Environnement politique et engagement du gouvernement en faveur d'approches multisectorielles: il n'existait aucune plateforme à parties prenantes multiples regroupant deux entités existantes de coordination, et les différents ministères sectoriels avaient des points de vue fortement divergents au sujet du rattachement et du leadership des processus de gouvernance de la nutrition (en Haïti); le positionnement du point focal du SUN au ministère de la Santé a mené à la perception que la nutrition était un domaine relevant de la santé, ce qui a impacté l'ampleur et la constance de l'engagement des autres secteurs (au Burkina Faso, en Haïti, au Mali et au Myanmar).
- Engagement des PFN sectoriels: des changements fréquents de personnel sont survenus, aucune directive sur leur désignation n'a été relevée, et leurs capacités et pouvoir décisionnel sont faibles.

Gouvernance du REACH, accueil des facilitateurs et engagement des partenaires

- Différentes solutions d'accueil existaient en fonction du contexte du pays, chacune avec ses avantages et ses inconvénients, comme la rotation entre agences de l'ONU qui visait à favoriser leur engagement mais a engendré des difficultés logistiques (en Haïti).
- Contrainte liée aux faibles compétences interpersonnelles des facilitateurs (en Haïti et au Myanmar).
- L'engagement et le soutien des partenaires du REACH étaient inégaux, en partie en raison d'une rotation fréquente du personnel au niveau des membres du comité pays et des PFN (en Haïti, au Mali et au Sénégal).
- La coordination avec le soutien parallèle individuel en gouvernance de la nutrition s'est avérée mauvaise (au Myanmar).

2) Facteurs favorables

Facteurs exogènes

- Niveau élevé d'engagement du gouvernement en faveur de la nutrition (au Burkina Faso, au Myanmar, et au Sénégal).
- Entité de coordination de la nutrition dynamique établie de longue date (au Sénégal).
- Cadres consultatifs des partenaires techniques et financiers (au Burkina Faso).

Gouvernance du REACH, accueil des facilitateurs et engagement des partenaires

- Qualité et caractère opportun du soutien du Secrétariat UNN/REACH.
- Soutien fourni adapté aux différents contextes nationaux.
- Compétences des facilitateurs: compétences de consolidation du réseau et de communication des facilitateurs (au Burkina Faso, Mali, Myanmar et Sénégal); compétences apportées et qualité des contributions (dans tous les pays).
- Contributions financières et techniques diverses de la part des agences de l'ONU.

Conclusions générales

- Plusieurs facteurs ont eu un impact négatif sur la progression, à différents degrés; en Haïti, des facteurs cumulatifs exogènes s'associaient à des facteurs liés à la gouvernance du REACH.

Encadré 4: Résultats clés et conclusions au sujet des facteurs contributifs et explicatifs

- Un même obstacle a été rencontré dans tous les pays, soit les capacités faibles et le pouvoir décisionnel limité des PFN sectoriels, ce qui appelle à davantage de soutien au développement des capacités de la part du REACH.
- Améliorations nécessaires au niveau de l'adhésion des agences de l'ONU et de leur soutien.

2.3. Dans quelle mesure les résultats obtenus et les modèles opérationnels du REACH sont-ils durables?

Augmentation de l'appropriation nationale et de la durabilité des résultats du REACH

89. Dans les TDR et la matrice d'évaluation, l'appropriation nationale et la durabilité des résultats du REACH faisaient l'objet de deux sous-questions distinctes. L'équipe en charge de l'évaluation a estimé qu'il était plus logique de traiter ces deux aspects en même temps car l'appropriation nationale est à la fois une condition préalable à la durabilité des livrables, produits et résultats du REACH, et l'aboutissement de son soutien.

90. Davantage de recul est nécessaire pour réaliser une analyse définitive de la durabilité des produits et livrables du REACH, car nombre d'entre eux n'ont été terminés que récemment, tandis que d'autres sont en cours; par exemple l'ensemble des activités exploratoires au Myanmar (finalisées début 2017) ou le Plan National de Nutrition (PNN) validé sur le plan technique en 2016, et le PSMN approuvé en 2017. Un autre point à garder à l'esprit est que la situation de départ était différente dans les cinq pays, avec parfois des consultations participatives multisectorielles déjà existantes (au Burkina Faso, au Sénégal); une entité de coordination bien établie (au Sénégal), des entités existantes multiples et faibles (au Mali), une entité faible en termes de ressources humaines et de positionnement dans le secteur de la santé (au Myanmar), et des mécanismes parallèles de coordination de la nutrition et de la sécurité alimentaire (en Haïti); ainsi qu'une initiation de politiques de nutrition et des processus de révision ou d'élaboration de stratégies à différents stades d'avancement.

91. **Adéquation entre produits prévus, priorités nationales et lacunes identifiées.** Toutes les missions exploratoires du Secrétariat UNN/REACH ont impliqué des consultations avec différentes entités nationales au travers de réunions bilatérales, de groupes de discussion ou des groupes de travail impliquant une analyse Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (comme au Burkina Faso et en Haïti). Des réunions de restitution ont été organisées avec les chefs des agences de l'ONU au Burkina Faso, en Haïti et au Myanmar; ainsi qu'au Sénégal, à l'occasion d'une réunion présidée par le point focal du SUN réunissant les ministères, représentants des agences de l'ONU et membres du réseau des donateurs et de la société civile, durant laquelle le CIP a été approuvé. En Haïti, les contextes politiques et législatifs - à savoir l'existence de mécanismes distincts de coordination de la nutrition et de la sécurité alimentaire - n'ont pas favorisé une approbation générale, de la part du gouvernement, des produits et livrables proposés par le REACH. Aucun canal clair de communication et de consultation et/ou de processus décisionnels n'a pu être établi avec les homologues du gouvernement concernant les activités du REACH.

92. Dans l'ensemble, les produits proposés dans les CIP étaient en adéquation avec les priorités reconnues à l'échelle nationale, et les éventuelles lacunes et améliorations

ont été traitées dans les PTA, qui ont pour vocation d'adapter les CIP aux évolutions du contexte. Il y a eu quelques cas où une activité a été réalisée bien qu'elle n'ait pas été considérée comme prioritaire par l'entité en charge de la nutrition, ou que cette dernière ait choisi une autre option. Cela a par exemple été le cas au Sénégal, où le CLM a choisi de développer un « Référentiel Technique » comme base pour l'élaboration du PSMN: ce référentiel ne s'appuyait pas sur les ACN, bien qu'une liste de 25 ACN ait été validée lors d'un atelier organisé par le REACH en présence du CLM et des PFN sectoriels. Comme l'indique l'annexe 3, certaines activités ont été reformulées et identifiées comme prioritaires en fonction des priorités nationales en matière de gouvernance. De telles révisions sont en effet nécessaires pour les raisons suivantes: 1) il est difficile de saisir pleinement la situation en matière de gouvernance de la nutrition (les priorités du gouvernement ainsi que les activités actuelles et prévues de soutien individualisé fourni par les agences partenaires) dans les courts délais d'une mission exploratoire; et 2) la situation peut évoluer entre la finalisation du CIP et le début de l'engagement du REACH dans le pays (par exemple, le nouveau gouvernement peut avoir des priorités différentes, de nouvelles initiatives individuelles de gouvernance liées à la nutrition soutenues par différentes agences et donateurs peuvent avoir été lancées). La difficulté principale dans ce projet est de rester conforme au CIP initial afin de rendre compte au donateur (le CIP initial étant le document officiellement approuvé) tout en l'adaptant aux évolutions du contexte du pays. Bien que cette souplesse soit, de toute évidence, nécessaire, des écarts majeurs par rapport aux plans initiaux (en Haïti et au Myanmar, par exemple) soulignent la nécessité d'analyses contextuelles plus approfondies afin que le REACH ne soit pas limité par un modèle unique standard d'engagement et que les donateurs puissent bénéficier de davantage de marge de manœuvre.

93. **Durabilité des résultats du REACH.** Cette question doit être traitée sous des angles différents pour chaque produit. Pour les activités pour lesquelles le rôle du REACH consistait principalement à suivre les processus menés par le gouvernement, comme pour la révision d'une politique ou stratégie existante ou la mise au point d'une nouvelle, la finalisation et validation des documents, et la question de savoir si leur mise en œuvre sera financée et concrétisée, échappent au contrôle du REACH. La question ici consiste à déterminer si les processus qui ont été promus et facilités par le REACH, à savoir les consultations participatives à parties prenantes et secteurs multiples, sont durables. En ce qui concerne les produits pour lesquels le REACH a introduit de nouveaux outils qui ont mené à la production de documents divers, les problèmes à examiner en termes de durabilité sont notamment: le transfert de connaissances au cours de leur élaboration, d'où les capacités améliorées des entités de coordination et ministères sectoriels lors de leur mise en œuvre (par exemple, la mise à jour de l'analyse de la situation nutritionnelle ou de la cartographie) après l'intervention du REACH; leur validation et diffusion; et, en fonction du moment de leur finalisation, des preuves de leur intégration dans les processus nationaux de gouvernance (ou une demande clairement exprimée).
94. En ce qui concerne les produits facilités par le REACH, les facilitateurs ont encouragé une participation plus régulière et active des secteurs qui étaient auparavant moins engagés dans la nutrition (comme ceux de la protection sociale, du développement rural, de l'eau, hygiène et assainissement, etc., impliqués dans des interventions contribuant indirectement à la nutrition) par le biais de rencontres individuelles avec des PFN et d'un soutien à leur participation à des

réunions et ateliers. Dans l'ensemble, les PFN sectoriels étaient d'accord sur le point que la contribution du REACH avait en effet sensibilisé au sujet de la gouvernance de la nutrition et plus particulièrement à sa nature multidimensionnelle, ce qui est prometteur en termes de durabilité. Toutefois, les changements fréquents aux postes de PFN sectoriels observés jusqu'à présent, ainsi que leur faible pouvoir d'influence (cf. [paragraphe 79](#)) qu'eux-mêmes reconnaissaient, ont suscité des doutes quant au maintien de cet élan. Il existe un besoin de consolidation de ces améliorations émergentes, comme l'a été indiqué dans l'évaluation du REACH de 2015⁸.

95. En ce qui concerne les activités pour lesquelles le REACH intervient en tant que prestataire de services, les livrables de la phase exploratoire, l'analyse de la situation nutritionnelle et l'aperçu des plans et des politiques ont été réalisés par le REACH (facilitateurs, stagiaires, consultants) et il y a dans l'ensemble peu de preuves de transfert des connaissances, à l'exception du Burkina Faso, où les facilitateurs ont impliqué le CNCN, qui a émis des recommandations relatives à l'outil d'aperçu des plans et des politiques à utiliser pour l'élaboration de plans municipaux ou de programmes d'ONG (cf. [paragraphe 32](#)). En revanche, un meilleur transfert des connaissances a été réalisé grâce au SUNPMT, qui, par sa nature même, implique la participation d'un large éventail de parties prenantes à la collecte de données, bien que le besoin de davantage de renforcement des capacités ait été exprimé dans tous les pays. En termes de diffusion et d'appropriation des outils: le SUNPMT a été validé et diffusé en version imprimée au Burkina Faso; au Mali, le programme national sur le paludisme a émis le souhait d'utiliser l'outil de cartographie afin de mieux connaître la grande diversité de parties prenantes concernées par ce domaine, et d'autres acteurs souhaitent avoir un outil de cartographie simplifié à utiliser au niveau opérationnel pour renseigner le planning des interventions, et les agences partenaires du REACH ont inclus une mise à jour de l'analyse de la situation nutritionnelle et du SUNPMT dans leur plan de travail conjoint; enfin, au Sénégal, le CLM a émis une demande de soutien du REACH pour l'intégration du SUNPMT dans une plateforme en ligne de suivi de la mise en œuvre du PSMN (cf. [paragraphe 33](#))³².

Durabilité du modèle opérationnel du REACH

96. Dans les cinq pays, les facilitateurs ont mis au point des plans de transition comprenant un sommaire des réalisations à la date de sa rédaction, ainsi que des propositions de domaines en lien avec la gouvernance de la nutrition sur lesquels se concentrer, et qui devraient faire l'objet d'attention de la part du gouvernement et des agences de l'ONU à la suite de l'intervention du REACH.
97. En ce qui concerne les propositions de prolongation des fonctions de facilitation du REACH, il a été proposé en Haïti que ces fonctions soient endossées par les agences partenaires du REACH. Quelques personnes interrogées considéraient faisable d'intégrer systématiquement des fonctions de coordination de l'ONU des facilitateurs dans les TDR des PFN, et de les faire assurer cette fonction par alternance. D'autres personnes considéraient qu'un poste de facilitateur à temps plein était nécessaire, car dans la plupart des cas, les PFN sont recrutés sur des fonds de projet, ce qui réduit le temps qu'ils peuvent accorder à des activités non liées à leurs tâches principales.

³² LIFT/UNOPS. 2017. *Press Release First National Coordination Meeting on Nutrition PAKOKKU, 25 January 2017*

98. Au Burkina Faso, la prolongation du poste de facilitateur national a été proposée mais aucun budget n'a été identifié. Trois options ont été abordées en interne au sein de l'ONU au sujet de l'ancrage du facilitateur national: 1) positionner le facilitateur au ministère de la Santé (considéré par certains comme insuffisamment fédérateur), 2) au niveau du Premier ministre (bon positionnement stratégique mais pas de répondant technique), ou 3) au Conseil National de Sécurité Alimentaire (CNSA) qui deviendrait Conseil National de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (CNSAN) (certaines agences ne s'y retrouveraient pas). En l'absence d'accord entre agences, cette question n'a pas été abordée auprès du gouvernement. Au Sénégal, des consultations ont eu lieu en 2016 entre l'AMC, le REACH, Nutrition International (NI) et le CLM pour que NI prenne en charge le financement du poste de facilitateur national après la fin de l'intervention du REACH. NI a accepté de financer le poste pour 2018 afin d'appuyer la coordination des parties prenantes par le CLM aux niveaux national et sous-régional. Au Myanmar, le PAM est actuellement à la recherche de fonds supplémentaires pour une prolongation d'un an du contrat de la facilitatrice nationale. En parallèle, la prolongation de l'engagement du REACH jusqu'en 2018 sur la base de financements de l'AMC (informations communiquées aux parties prenantes au cours de la réunion de restitution) a été accueillie favorablement par les parties prenantes.

99. Au cours de la phase de prolongation de l'engagement du REACH au Mali (2015-2017), le REACH a fortement investi dans la mise en place de la cellule de coordination et de sa mise en fonctionnement. Des propositions ont été formulées dans le plan de transition du REACH pour que les agences continuent à fournir un appui à la Cellule. Au cours des entretiens, les chefs d'agences ont souligné que la cellule devrait fonctionner sous la responsabilité du gouvernement et que leurs contributions dépendraient de leurs ressources financières. La probabilité d'un maintien des fonctions du facilitateur national est faible, et les entretiens n'ont révélé aucune proposition concrète de la part du gouvernement ni des agences.

Encadré 5: Résultats clés et conclusions concernant la durabilité

Constats spécifiques

- Il manque pour l'instant le recul nécessaire pour réaliser une analyse définitive de la durabilité des produits et livrables du REACH (nombre d'entre eux n'ont été terminés que récemment, d'autres sont encore en cours de validation).
- La révision des CIP par les facilitateurs et du PTA en consultation avec les parties prenantes nationales et agences de l'ONU est essentielle pour un meilleur alignement sur les priorités nationales et une meilleure appropriation par le gouvernement et les agences de l'ONU.
- Dans l'ensemble, les produits des CIP étaient en adéquation avec les priorités et lacunes reconnues à l'échelle nationale; dans certains cas des livrables ont été maintenus pour lesquels le gouvernement n'avait pas manifesté d'intérêt.
- Le transfert des connaissances est essentiel à la durabilité.
- Durabilité des outils REACH: au Burkina Faso, l'aperçu des plans et politiques est utilisé pour la planification municipale et régionale; au Mali, des secteurs autres que la nutrition, comme le programme de lutte contre le paludisme, ont manifesté un intérêt pour l'utilisation du SUNPMT.
- Durabilité du modèle opérationnel du REACH: au Sénégal, le facilitateur national prolongera son activité en 2018 sur des fonds de NI; au Myanmar le PAM mobilise actuellement des fonds pour prolonger le contrat de la facilitatrice nationale après le REACH; l'adoption de la fonction de facilitateur du REACH dans les TDR des PFN a été proposée, mais jugée irréalisable étant donné leur charge de travail actuelle.

- Le plan de transition du REACH a été élaboré dans les cinq pays, sans élément clair, pour l'instant, concernant la passation de pouvoirs entre les fonctions de facilitation du REACH et l'UNN.

Conclusions générales

- L'appropriation par le gouvernement est à la fois une condition préalable à la durabilité et un résultat du soutien du REACH.
- La souplesse du REACH, lui permettant de s'adapter à un agenda national changeant et/ou à des événements politiques et humanitaires, est un facteur favorable clé.
- Le renforcement des capacités des PFN sectoriels est nécessaire pour assurer la durabilité des processus consultatifs multisectoriels et des outils du REACH.

3. Conclusions et recommandations

100. Une évaluation globale qui répond aux questions d'évaluation est présentée ci-dessous, en fonction des résultats exposés précédemment. Elle est suivie de sept recommandations sur comment le Secrétariat UNN/REACH peut intervenir pour tirer profit des enseignements acquis.

3.1. Évaluation et conclusions générales

101. **Efficacité.** Le REACH a accompli des progrès à des degrés variables, au niveau de ses produits comme au niveau des avancées vers les résultats visés. Les constats réalisés à l'occasion des visites dans les pays et les résultats du système de S&E du REACH indiquent des progrès très satisfaisants au niveau du renforcement de la prise de conscience et du consensus (résultat 1), des progrès satisfaisants au niveau du renforcement des politiques et stratégies nationales (résultat 2) à l'exception du Myanmar en raison de la longue période de transition politique et du changement de gouvernement (résultat 2), des résultats mitigés en ce qui concerne le renforcement des capacités humaines et institutionnelles liées à la nutrition (résultat 3) et aucun progrès en ce qui concerne l'obligation redditionnelle au travers de la mise en place de mécanismes de suivi de la mise en œuvre et du financement de plans d'action multisectoriels, et d'analyse de l'impact sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle (résultat 4). Il n'était de toute évidence pas possible de progresser dans la mise en place de tels mécanismes dans un délai de trois ans étant donné que les plans multisectoriels sont encore en cours d'élaboration (en Haïti et au Myanmar), ou viennent seulement d'être achevés et validés sur le plan technique au Burkina Faso (mai 2017) et au Sénégal (juin 2017). Au Mali, où le PAMN a été validé en 2014 (période non couverte par cette évaluation), il n'existe encore aucun système de S&E. Bien que la situation au Mali (problèmes d'instabilité et de sécurité) ne puisse être considérée comme une situation typique, celle-ci montre néanmoins que la réalisation des quatre résultats, qui implique un processus séquentiel, nécessite des délais plus longs, même dans les pays où l'élaboration d'un plan sectoriel de nutrition a été lancé au début de la période d'engagement du REACH (comme au Burkina Faso, en Haïti, au Myanmar et au Sénégal). Ceci remet en question la pertinence d'un cadre unique d'engagement du REACH. De nombreuses parties prenantes dans les cinq pays ont signalé la nécessité de mieux identifier les aspects prioritaires du soutien du REACH et d'affiner l'articulation des produits en fonction du contexte. Les alternatives à envisager sont notamment: une période d'intervention plus longue, par exemple cinq ans, comme il avait été recommandé dans l'évaluation du REACH de 2015 (recommandation 2 - annexe 2 des TDR), ou encore un nombre réduit de résultats. En ce qui concerne cette deuxième option, la décision des résultats à

retenir sera réalisée sur la base de la situation de départ dans chaque pays, et des priorités du gouvernement. Quelle que soit l'alternative choisie, il est nécessaire que le REACH et ses donateurs investissent davantage de temps au stade conceptuel afin d'aboutir à une proposition de soutien du REACH mieux adaptée à la situation et aux priorités de gouvernance propres à chaque pays. Les CIP du REACH au Myanmar et en Haïti étaient particulièrement ambitieux, et visaient des résultats trop élevés au regard du contexte politique et humanitaire qui prédominait au moment des missions exploratoires. Malgré l'identification des résultats prioritaires et une planification plus réaliste des produits et livrables au travers d'une révision du CIP assurée par les facilitatrices internationales en consultation avec les comités pays au travers de PTA, les progrès ont été lents et sont restés en-deçà des objectifs fixés.

102. En ce qui concerne la qualité des outils et livrables du REACH, plusieurs personnes interrogées ont fait la remarque que les processus du REACH étaient tout aussi importants que le résultat final car ils faisaient le plaidoyer du caractère multisectoriel de la nutrition. Malgré des environnements contraignants, comme en Haïti et au Myanmar, le REACH a réussi à promouvoir et à faciliter une nouvelle approche de la gouvernance d'une question impliquant de multiples parties prenantes. Dans quatre pays où la cartographie des parties prenantes et des actions de nutrition a été réalisée, les parties prenantes considéraient dans l'ensemble que la consolidation et l'interprétation des données collectées constituaient la plus grande difficulté. Les inquiétudes les plus fréquemment citées et qui, à l'avenir, nécessiteront une attention accrue de la part du Secrétariat du Réseau des Nations Unies/REACH sont notamment: la nécessité de conseils davantage personnalisés sur l'outil aux niveaux central et décentralisé; une supervision plus étroite de la collecte de données; une amélioration du mécanisme de contrôle de qualité; et davantage de transfert des connaissances au travers d'une responsabilité et d'une participation renforcées des acteurs nationaux dans l'analyse et l'interprétation des données.

103. **Équité et problématique hommes-femmes.** Quatre engagements larges liés à la problématique hommes-femmes sont établis dans les CIP, mais ceux-ci n'ont pas explicitement été reflétés dans des PTA du REACH. Le manuel des facilitateurs du REACH ne comprend aucune orientation sur la manière de traiter ces questions, excepté dans le cadre de l'analyse de la situation nutritionnelle, qui appelle à un « tableau de bord de l'analyse de situation qui tienne compte des questions liées à la problématique hommes-femmes » et identifiant « les tendances dans le temps et entre hommes et femmes ». L'état nutritionnel des femmes figure parmi les indicateurs d'impact nutritionnel du système de S&E du REACH, mais ce système n'impose pas de ventiler les données par sexe en ce qui concerne l'état nutritionnel des enfants (indicateur d'impact) et la couverture des interventions liées aux ACN (indicateurs du résultat 3). En plus du manque de spécificité au sujet des pays concernés, certains de ces engagements ne relèvent pas du REACH: l'initiative a un pouvoir limité pour renforcer les capacités des organismes de femmes, ou encore pour influencer la désignation des membres des entités nationales de coordination ou des PFN sectoriels. Le cas où l'équité et la problématique hommes-femmes ont été le mieux traitées est celui du consensus sur les ACN, le Myanmar en étant un bon exemple, où les facilitatrices ont accordé une attention particulière aux questions relatives à l'équité et à la problématique hommes-femmes, qu'elles ont ajouté comme élément de compte rendu au modèle de rapport mensuel des facilitateurs du REACH. Bien que toutes les personnes

interrogées ne manifestaient pas le même niveau d'intérêt envers les questions d'équité et de problématique hommes-femmes, il y avait un consensus général sur le fait que ces deux points méritent une attention soutenue et que le REACH, comme tout autre partenariat inter-agence pour la nutrition, devrait promouvoir et faire progresser les questions d'équité et de problématique hommes-femmes, un principe fondamental déjà intégré dans les politiques mondiales des agences des Nations Unies et systématiquement intégré dans leur soutien aux politiques, processus et programmes nationaux.

104. **Efficienc**e. Des dépenses en-deçà des prévisions ont été notées pour tous les résultats dans les quatre pays, en particulier la première année, ce qui s'explique par le temps nécessaire pour que le facilitateur international se familiarise avec le contexte du pays et les parties prenantes clés, propose d'éventuelles révisions des CIP, et prenne les mesures nécessaires au lancement des diverses activités. Une comparaison des montants du budget prévisionnel des CIP avec les montants annuels de planification par année et par résultat pour les quatre pays de « génération 2 » a révélé que la planification initiale et la planification annuelle n'étaient réalistes pour aucun des résultats dans aucun des pays. Ceci illustre les problèmes rencontrés par le Secrétariat UNN/REACH et les facilitateurs lors de la planification des activités et budgets correspondants, dû principalement aux difficultés à prévoir, soit à déterminer si l'activité sera réalisable dans les délais impartis au regard du contexte évolutif et des priorités des parties prenantes, et le rythme auquel le gouvernement et/ou les agences des Nations Unies partenaires approuveront les délais. Le plus haut taux d'exécution budgétaire relevé dans l'ensemble des pays correspondait aux activités exploratoires et de plaidoyer, associés au résultat 1. Les dépenses inférieures aux prévisions s'expliquaient principalement par des activités qui n'ont pas été réalisées, étant donné qu'elles dépendaient de la réalisation de produits associés à d'autres résultats. Des économies budgétaires ont été réalisées: certaines activités ont été accomplies sans frais ou réalisées avec des contributions financières d'autres parties prenantes. Aucun délai de déblocage des fonds n'a été signalé dans l'un des pays au-delà des délais habituels liés aux processus administratifs.

105. **Facteurs contributifs**. À Haïti et au Myanmar, les travaux relatifs à la gouvernance de la nutrition ont été interrompus pendant de longues périodes de transition en raison d'instabilité politique. Il y a eu des changements fréquents aux postes clés du gouvernement (ministres et directeurs en Haïti et au Myanmar) et aux postes de PFN sectoriels (en Haïti, au Mali, Myanmar et Sénégal), et chez les chefs d'agence et PFN (surtout en Haïti). Des priorités et niveaux de connaissance divergents en matière de gouvernance de la nutrition et du rôle du REACH des nouvelles personnes nommées ont affecté la stabilité du dialogue et ralenti le rythme des activités. Des catastrophes naturelles récurrentes, des problèmes de sécurité, et les efforts du gouvernement et des partenaires focalisés sur la réponse d'urgence, avec une attention moindre accordée aux liens entre urgence et développement et aux questions de gouvernance, ont eu un impact négatif sur les activités du REACH en Haïti, au Myanmar et au Mali. En ce qui concerne l'environnement politique et l'engagement du gouvernement en faveur d'approches multisectorielles, des contraintes ont été notées: réserve, au départ, de la part de l'entité de coordination de la nutrition au sujet de la valeur ajoutée du REACH (au Sénégal); délais dans la mise en place d'une entité technique de coordination (au Mali, Burkina Faso) absence de plateforme à parties prenantes multiples qui regroupe deux entités existantes de coordination, et points de vue

fortement divergents des différents ministères sectoriels au sujet du rattachement et du leadership des processus de gouvernance de la nutrition (en Haïti); positionnement du point focal du SUN au ministère de la Santé ayant pour conséquence que la nutrition était perçue comme un problème relevant de la santé, ce qui a impacté l'ampleur et la régularité de l'engagement des autres secteurs (au Burkina Faso, en Haïti, au Mali et au Myanmar). Engagement des PFN sectoriels: rotation fréquente du personnel, absence de directives sur leur désignation, capacités faibles et pouvoir décisionnel faible.

106. Les facteurs favorables sont notamment: les qualités des facilitateurs en matière de communication et de mise à profit du réseau (établir des relations avec un large éventail de secteurs gouvernementaux et les rassembler) ainsi que la qualité de leurs contributions à divers documents; le soutien du Secrétariat REACH, à la fois à distance et au travers de visites dans le pays, et les orientations et outils du REACH. En ce qui concerne ce dernier point, de nombreuses parties prenantes dans les cinq pays ont exprimé leur satisfaction quant aux processus participatifs impliqués et aux produits auxquels ils ont abouti.

107. **Durabilité.** Davantage de recul est nécessaire pour réaliser une analyse définitive de la durabilité des produits et livrables du REACH, car nombre d'entre eux n'ont été terminés que récemment, tandis que d'autres sont en cours de validation. L'équipe en charge de l'évaluation a toutefois examiné le potentiel de durabilité sur la base de divers paramètres: alignement des produits du REACH en fonction des priorités nationales; et degré de transfert des connaissances pour permettre aux homologues nationaux de mettre à jour les livrables de sensibilisation, en cas de besoin, ou de tenir régulièrement des réunions de consultation intersectorielles après le REACH. L'équipe en a conclu que le REACH contribuait à catalyser l'appropriation par le gouvernement (comme au Myanmar) ou à la maintenir là où celle-ci existait déjà (au Burkina Faso et au Sénégal) par des activités de sensibilisation et pour l'obtention d'un consensus (résultat 1), en particulier lorsque celles-ci impliquaient un processus participatif, comme le SUNPMT, ou qu'elles ont été adaptées aux besoins spécifiques des pays (comme l'aperçu des plans et des politiques utilisé pour la planification sous-nationale au Burkina Faso). Néanmoins l'absence d'adoption du consensus initial en faveur d'un soutien du REACH de la part du gouvernement et des agences partenaires du REACH, et des catastrophes naturelles récurrentes (moins d'attention apportée au développement à long terme et manque de clarté concernant l'apport du REACH dans ce type de situation), sont autant de facteurs qui ont compromis la mise en œuvre et la durabilité des résultats du REACH, comme par exemple en Haïti.

3.2. Enseignements tirés et bonnes pratiques

108. **Enseignements tirés.** L'appropriation par le gouvernement est à la fois une condition préalable à la durabilité et un résultat du soutien du REACH. L'obtention des produits prévus et la progression vers les résultats escomptés de manière durable nécessite une volonté forte et consensuelle des parties prenantes nationales pour: 1) améliorer le dialogue par le biais des mécanismes existants de consultation et de coordination de la nutrition ou en acceptant d'en établir un nouveau (si nécessaire); 2) travailler ensemble sous l'égide d'un plan de nutrition multisectoriel (ou de sécurité alimentaire et nutritionnelle) élaboré et adopté de manière consensuelle; et 3) une volonté politique au plus haut niveau permettant de prendre des actions en conséquence. L'absence de ces conditions préalables essentielles, associée à une insuffisance ou un manque d'adhésion consensuelle au

soutien du REACH de la part des agences partenaires de REACH au niveau des pays, comme ce fut le cas en Haïti, peut clairement compromettre les progrès.

109. **Bonnes pratiques.** L'utilisation de l'aperçu des plans et des politiques au Burkina Faso dans le cadre de l'analyse des plans sous-nationaux est un bon exemple d'adaptation des outils REACH aux besoins des pays et de comment le REACH peut soutenir la mise à l'échelle des programmes de nutrition en aidant les acteurs locaux à mieux identifier les opportunités d'intégration de la nutrition. L'expérience d'utilisation de l'aperçu des plans et des politiques au Burkina Faso est intéressante à partager avec d'autres pays. Le Secrétariat UNN/REACH devrait envisager de réviser ses directives relatives à cet outil, en encourageant les facilitateurs à l'adapter aux besoins du pays et en partageant l'aperçu des plans et des politiques du Burkina Faso sur son site web. L'analyse des lacunes en matière de capacités réalisée au Sénégal est un bon exemple de la manière dont le REACH complète le soutien apporté par d'autres parties prenantes au partage des coûts par les partenaires au développement. D'éventuelles opportunités de partage des coûts devraient être recherchées dès le stade de la conception, soit lorsque l'ébauche de proposition du REACH est envoyée aux parties prenantes (cf. recommandation 1) et tout au long de la mise en œuvre. L'ajout de la problématique hommes-femmes en tant qu'élément évalué dans les rapports mensuels des facilitateurs, comme cela a été fait au Myanmar, est un bon exemple de prise en compte systématique de cette problématique dans le soutien du REACH au niveau des pays, et celui-ci devrait être inclus dans le format des futurs rapports.

3.3. Recommandations

110. Les recommandations de l'équipe en charge de l'évaluation, développées sur la base des résultats et conclusions de cette évaluation, sont décrites ci-dessous. Les recommandations propres à chaque pays sont présentées à l'annexe 9, à la fin de chaque résumé d'ECP. Les 7 recommandations ci-dessous portent sur l'engagement futur du REACH dans d'autres pays. Chaque recommandation est introduite par un récapitulatif bref des éléments la justifiant. Toutes les recommandations sont destinées au Secrétariat UNN/REACH, en consultation avec le Comité de pilotage du REACH, selon les cas. Aucun délai spécifique ne peut être proposé pour l'instant, car le Secrétariat UNN/REACH n'a pas encore développé son plan de travail pour 2018. L'équipe en charge de l'évaluation est informée que les priorités et stratégies suivantes font actuellement l'objet d'échanges au sein du Secrétariat et du Comité de pilotage UNN/REACH: a) révision du format du REACH et de son modèle opérationnel en tenant compte du modèle actuel REACH Irish Aid, dont les principales caractéristiques comprennent un financement annuel, la hiérarchisation des résultats et produits, le facilitateur national principal accueilli par le gouvernement avec un facilitateur régional couvrant quatre pays; b) une analyse de rentabilisation de l'UNN explorant où l'ONU peut collectivement faire une différence (les domaines à l'étude incluent le lien humanitaire-développement); et c) le lancement d'un nouveau site web UNN/REACH. Sur la base de ces informations, l'équipe en charge de l'évaluation propose la hiérarchisation suivante des priorités: R1, R2 et R3, qui portent sur le format du REACH et son modèle opérationnel, et R7, qui porte sur le partage des connaissances et le site web de l'UNN/REACH, qui doit faire l'objet d'une action immédiate suite à l'approbation du rapport d'évaluation.
111. **Recommandation 1 – Initiation et format du REACH.** Le degré d'approbation par les parties prenantes nationales des résultats du REACH prévus

au stade de la conception était inégal, ce qui est une des raisons des retards dans le lancement et/ou dans la validation d'une activité. Les missions exploratoires du REACH étaient trop courtes pour entièrement saisir la complexité de la gouvernance de la nutrition dans le pays, bien que ces missions aient toujours compris des consultations avec les agences de l'ONU ainsi qu'avec les parties prenantes nationales et externes. La demande a priori consensuelle de soutien du REACH formulée par les agences partenaires du REACH ne s'est pas toujours traduite par un engagement continu de ces dernières au cours de la période d'engagement du REACH.

R1: Adopter un processus de conception plus formalisé et transparent, comprenant des critères et des étapes clairement définis pour garantir la pleine adhésion à l'engagement REACH et son appropriation par les agences partenaires du REACH et les parties prenantes nationales dès son lancement et tout au long de sa mise en œuvre. Les points suivants pourraient être considérés comme pertinents et réalisables:

- a) Une demande soulignant les domaines nécessitant un soutien du REACH doit être élaborée sur la base de consultations approfondies réalisées au sein du système de l'ONU (un séminaire-retraite ou atelier avec des objectifs similaires à ceux organisés par le REACH pour le développement d'un agenda conjoint des Nations Unies) suivies de consultations auprès du gouvernement (au niveau décisionnel technique et à haut niveau décisionnel politique) pour leurs contributions et accord de principe;
- b) Une visite dans le pays par le Secrétariat UNN/REACH afin d'élaborer une ébauche de proposition sur laquelle échanger et à faire approuver au cours d'un atelier dirigé par le point focal du SUN (ou co-présidé par des entités existantes de coordination) et réunissant toutes les parties prenantes concernées (agences de l'ONU, ministères, donateurs et réseaux SUN).

112. Recommandation 2 – Soutien du REACH adapté au contexte du pays.

Les progrès relatifs à certains produits étaient limités voire nuls étant donné la nature séquentielle des résultats du REACH sur une période de trois ans. Avoir un plan de mise en œuvre standard articulé autour des quatre résultats du REACH n'était pas réaliste et ne s'est pas avéré réalisable. En outre, certains livrables ont effectivement comblé un manque d'informations mais n'ont pas été suivis par les parties prenantes nationales, car ils n'ont pas répondu aux besoins que celles-ci avaient exprimé.

R2: Adopter un format souple de l'engagement du REACH comprenant une gamme raisonnable de résultats adaptés au contexte de chaque pays et aux besoins que celui-ci a exprimés, en tenant compte du temps nécessaire à leur réalisation. Pour de meilleurs résultats, envisager une approche pour le soutien REACH comprenant plusieurs étapes: une phase initiale avec une gamme plus réaliste de résultats et de produits et une deuxième phase « à la demande » réalisable sous condition d'une estimation des résultats obtenus.

113. Recommandation 3 - Rôle du REACH en situation d'urgence. Dans les pays faisant face à des difficultés d'ordre humanitaire, une focalisation sur la réponse d'urgence a détourné l'attention des problèmes à long terme liés à la gouvernance, et ceci bien qu'il existe un consensus général parmi les parties prenantes sur la nécessité de renforcer les liens entre humanitaire et développement.

R3: Déterminer si le REACH peut contribuer à soutenir et renforcer la gouvernance de la nutrition dans les situations d'urgence, et si oui, de quelle manière, en s'appuyant sur les résultats de la réflexion en cours conduite par le Secrétariat du Mouvement SUN sur les moyens de combler le fossé entre développement et action humanitaire lors de crises dans des pays du Mouvement.

114. **Recommandation 4 – Mettre à jour les orientations du REACH.** Des difficultés ont été rencontrées dans l'utilisation du SUNPMT tout au long du processus de collecte, de compilation, d'analyse et d'interprétation des données, et des préoccupations quant à sa durabilité ont été exprimées, car les capacités nationales restent faibles. Il y a un manque de clarté quant au rôle et au périmètre du soutien du REACH dans l'élaboration de supports d'orientation et dans la conduite de formations (produit associé au résultat 3). L'aperçu des plans et des politiques tel qu'il se présentait a été généralement perçu comme trop descriptif, sauf au Burkina Faso où il a été adapté comme outil d'analyse et de planification au niveau sous-national.

R4: Mettre à jour le manuel des facilitateurs du REACH et/ou tout autre support spécifique d'orientation sur les outils du REACH, avec une attention particulière accordée au transfert des connaissances et au renforcement des capacités. Il est nécessaire de se focaliser spécifiquement sur les éléments suivants:

- a) aperçu des plans et des politiques: l'adapter pour en faire un outil d'analyse de la programmation au niveau sous-national;
- b) SUNPMT: un système de supervision de la collecte de données plus rigoureux; clarifier les responsabilités tout au long du processus; renforcer la participation des parties prenantes nationales à l'analyse et à l'interprétation des données; élaborer une version simplifiée pour son utilisation en tant qu'outil de planification au niveau opérationnel car elle peut fournir des informations sur la complémentarité des acteurs et des interventions, et générer des opportunités de synergies.
- c) Renforcement des capacités institutionnelles et humaines: clarifier les domaines d'intérêt et le public visé en tenant compte ou en tirant profit des outils de renforcement des capacités des agences partenaires du REACH.

115. **Recommandation 5 – Cadre logique du REACH et système de S&E.** Le cadre logique du REACH, qui remonte à 2013, a servi de base à l'élaboration du système de S&E du REACH. La collecte de données initiales et finales constitue une base assez satisfaisante pour comparer les progrès des pays vers la fin de l'engagement du REACH, mais ne fournissent pas de données de performance pour guider les décisions programmatiques.

R5: À la lumière de la mise à jour de la Théorie du changement du REACH et des enseignements acquis lors de la mise en œuvre du système de S&E du REACH, réviser son cadre logique et système de S&E afin de les axer davantage sur la performance, qu'ils permettent des mesures correctives si nécessaire, et de retenir les enseignements. Ceci doit impliquer de recruter un expert en S&E pour examiner et mettre à jour le cadre logique et le système de S&E du REACH, à savoir le choix des indicateurs et des paramètres pour une analyse des données initiales et finales. Il est nécessaire

d'envisager la possibilité de cadres logiques spécifiques aux pays et d'adapter le format des rapports annuels d'avancement des pays en conséquence.

➤ Implications budgétaires: recrutement d'un expert en S&E

116. **Recommandation 6 - Équité et problématique hommes-femmes.** La problématique hommes-femmes a été abordée au stade de la conception, mais les engagements établis dans les CIP n'étaient pas adaptés aux contextes des pays, et certains d'entre eux n'étaient pas réalistes. Les questions d'équité et de problématique hommes-femmes ne sont pas suffisamment traitées dans les orientations et outils du REACH. Même si les principes fondamentaux d'équité et d'égalité hommes-femmes sont déjà intégrés dans les politiques mondiales des agences partenaires du REACH et dans leurs programmes respectifs d'assistance aux pays, le REACH peut jouer un rôle important pour une meilleure prise en compte systématique et promotion des questions de genre et d'égalité hommes-femmes.

R6: Renforcer et prendre systématiquement en compte l'équité/la problématique hommes-femmes dans les orientations et outils du REACH, les résultats du REACH et son système de S&E. Ceci impliquera que l'équité et la problématique hommes-femmes figurent systématiquement dans le manuel et les outils du REACH afin de guider les facilitateurs dans: l'incorporation d'une analyse de genre dans le cadre de l'exercice exploratoire multisectoriel et multipartite (par exemple dans l'analyse de la situation nutritionnelle: analyse des besoins, priorités et rôles des hommes et femmes); la promotion de l'intégration d'éléments propres à chaque sexe et influencés par le sexe des personnes dans les politiques et stratégies multisectorielles de nutrition; plaider en faveur de la représentation des ministères de tutelle responsables de l'équité et de l'égalité hommes-femmes (et/ou d'un conseil national des femmes ou d'une commission ou équivalent) dans les mécanismes de coordination multisectoriels de la nutrition.

117. **Recommandation 7 - Partage et capitalisation des connaissances.** Le REACH aide les pays à préparer le terrain pour la gouvernance de la nutrition. La durabilité de la gouvernance de la nutrition implique que les pays mettent régulièrement à jour les livrables de la phase exploratoire afin de s'assurer que les parties prenantes restent sensibilisées à la nutrition et afin de fournir des informations à jour pour la prise de décision; et de disposer de mécanismes efficaces de suivi et d'obligation redditionnelle pour documenter la mise en œuvre de leurs plans de nutrition multisectoriels.

R7: Le REACH devrait capitaliser sur l'expérience et diffuser ses résultats au travers de son site web. Le site web de l'UNN/REACH peut permettre aux pays d'acquérir des connaissances et compétences, de créer et entretenir des contacts, de partager leurs expériences et de découvrir des bonnes pratiques, tout en étant l'occasion pour le REACH de continuer à fournir un soutien et de renforcer les capacités à distance.^{33,34}

³³ <http://mm.one.un.org/content/unct/myanmar/en/home/what-we-do/reach--food-and-nutrition.html>

³⁴ CLM. 2016. Elaboration du Plan Stratégique Multisectoriel de la Nutrition au Sénégal – Référentiel Technique pour la Déclinaison des Plans d'Action des Secteurs et autres Parties Prenantes

Annexes

Annexe 1: Termes de Référence

Annexe 2: Appui du Secrétariat UNN/REACH

Annexe 3: Produits et livrables prévus spécifiques à chaque pays

Annexe 4: Détail du budget prévisionnel de chaque pays selon les CIP respectifs

Annexe 5: Matrice d'Évaluation

Annexe 6: Liste des personnes interrogées

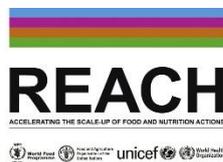
Annexe 7: Bibliographie

Annexe 8: Informations supplémentaires sur la méthodologie d'évaluation

Annexe 9: Résumés des rapports d'étude de cas dans les pays

REACH - Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants

<http://www.reachpartnership.org/home>



Global Affairs
Canada

Affaires mondiales
Canada