

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 II - Annexes

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

Table des matières

Annexe 1: Termes de référence	1
Annexe 2: Appui du Secrétariat UNN/REACH.....	34
Annexe 3: Produits et livrables prévus en fonction des pays	38
Annexe 4: Détail du budget prévisionnel par pays tel qu'indiqué dans les CIP respectifs.....	47
Annexe 5: Matrice d'évaluation.....	49
Annexe 6: Liste des personnes rencontrées	55
Annexe 7: Bibliographie.....	61
Annexe 8: Informations complémentaires au sujet de la méthodologie de l'évaluation.....	68
Annexe 9: Résumés des rapports d'études de cas dans les pays	Error! Bookmark not defined.
Burkina Faso	Error! Bookmark not defined.
Haïti	Error!
Bookmark not defined.	
Mali	Error!
Bookmark not defined.	
Myanmar.....	Error! Bookmark not defined.
Sénégal	Error! Bookmark not defined.

Annexe 1: Termes de référence

ÉVALUATION THÉMATIQUE:

Évaluation finale de l'initiative

**« Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants »
(REACH) au Burkina Faso, en Haïti, au Mali, au Myanmar et au Sénégal
portant sur la période 2014 - 2017**

Secrétariat du Réseau des Nations Unies pour le Mouvement SUN/REACH

Table des matières

1. Introduction	3
2. Motifs de cette évaluation	4
2.1. Raisons.....	4
2.2. Objectifs.....	5
2.3. Parties prenantes et utilisateurs.....	5
3. Contexte et objet de l'évaluation.....	8
3.1. Contexte.....	8
3.2. Objet de l'évaluation	9
4. Approche à adopter pour l'évaluation	11
4.1. Périmètre	11
4.2. Critères et questions de l'évaluation.....	11
4.3. Disponibilité des données	12
4.4. Méthodologie	13
4.5. Assurance qualité et évaluation de la qualité	14
5. Phases et livrables	16
6. Organisation de l'évaluation	17
6.1. Conduite de l'évaluation.....	17
6.2. Composition et compétences de l'équipe	17
6.3. Sécurité	18
7. Rôles et responsabilités des parties prenantes	19
8. Communication et budget	20
8.1. Communication	20

8.2. Budget	20
Annexe 1 Théorie du changement du REACH	22
Annexe 2 Conclusions et recommandations de l'évaluation conjointe de l'initiative REACH (2011-2015).....	23
Annexe 3 Livrables et outils REACH	27
Annexe 4 Cadre logique du REACH.....	28
Annexe 5 Présentation des ressources du REACH et des budgets par pays pour le Burkina Faso, Haïti, le Mali, le Myanmar et le Sénégal.....	29
Annexe 6 Membres du Comité d'évaluation et du Groupe de référence de l'évaluation.....	30
Annexe 7 Calendrier de l'évaluation	31
Annexe 8 Sigles.....	32

1. Introduction

1. Ces Termes de référence (TDR) portent sur une évaluation thématique de l'initiative REACH au Burkina Faso, en Haïti, au Mali, au Myanmar et au Sénégal. Il s'agit d'une évaluation finale commandée par le Secrétariat du Réseau des Nations Unies pour le Mouvement SUN/REACH qui couvrira la période 2014-2017.
2. Ces TDR ont été mis au point par Tania Goossens, Responsable de l'évaluation (RE), à partir d'un modèle standard et en consultation avec le Secrétariat du Réseau des Nations Unies/REACH. Ces TDR visent un double objectif. Tout d'abord, ils fournissent des informations essentielles à l'équipe en charge de l'évaluation et les guident dans leur travail; et deuxièmement, ils permettent aux parties prenantes de disposer d'informations clés au sujet de l'évaluation proposée.
3. « Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants », ou REACH, est une initiative inter-agences créée en 2008 par les quatre agences partenaires des Nations Unies: 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) et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), dans le cadre d'efforts visant à renforcer la lutte contre la pauvreté et la sous-nutrition. Le Fonds international de développement agricole (FIDA) s'est par la suite associé à cette initiative dans laquelle il intervient à titre consultatif. REACH s'inscrit dans le contexte du Mouvement pour le renforcement de la nutrition (SUN) créé en 2010. À l'heure actuelle, le Mouvement SUN est engagé dans 59 pays avec l'objectif de réduire la malnutrition en galvanisant le soutien des Réseaux à parties prenantes multiples, y compris le Réseau des Nations Unies pour le Mouvement SUN. REACH est une approche multisectorielle centrée sur les pays dont le but est de contribuer à renforcer les capacités nationales en matière de gouvernance de la nutrition, ce qui implique notamment d'assurer un soutien à tous les réseaux SUN et à d'autres organisations partenaires afin de garantir un engagement réel dans les processus et plates-formes à parties prenantes multiples. REACH se base sur une théorie du changement¹ qui considère qu'il est possible d'améliorer la nutrition des enfants de moins de cinq ans et des femmes par le moyen d'une meilleure gouvernance de la nutrition au niveau des pays². L'initiative suppose également que cette gouvernance améliorée requiert des progrès vers une sensibilisation accrue et vers un plus fort consensus chez les parties prenantes, mais aussi des politiques et des programmes nationaux renforcés, ainsi que de meilleures capacités humaines et institutionnelles, et enfin un accroissement de l'efficacité et de redevabilité. Après le lancement dans trois pays pilotes en 2008, les partenaires à l'origine de l'initiative ont signé le Protocole d'accord (MOU) du REACH en décembre 2011 et le celui-ci est devenu entièrement opérationnel dès 2012. En mars 2015, les partenaires à l'origine de l'initiative ont pris la décision conjointe d'étendre le REACH via une seconde validation du MOU, l'organisme hôte désigné étant une nouvelle fois le PAM. Il a également été confirmé que le REACH servirait de secrétariat au Réseau des Nations Unies pour le SUN, qui jusque-là était animé en collaboration avec le Comité permanent des Nations Unies pour la nutrition.

¹ Se référer à l'annexe 1 pour la Théorie du changement dans son intégralité.

² Mokoro 2015. Strategic Evaluation: Joint Evaluation of Renewed Efforts against Child Hunger and under-nutrition (REACH) 2011-2015: Volume I Evaluation Report. Oxford: Mokoro Ltd, October 2015.

2. Motifs de cette évaluation

4. Les motifs à l'origine de la commande de la présente évaluation sont énumérés ci-dessous.

2.1. Raisons

5. Le REACH considère que le suivi et l'évaluation sont des actions hautement prioritaires dans le but de comprendre dans quelle mesure l'initiative contribue à améliorer la gouvernance de la nutrition et, en définitive, quels en sont les résultats en termes de nutrition dans les pays participants; l'objectif étant de favoriser le partage et l'acquisition des connaissances entre tous les pays REACH et avec les autres parties prenantes. Étant donné que la gouvernance de la nutrition doit être adaptée à chaque contexte spécifique et que celle-ci est assurée par chaque gouvernement, la bonne réalisation des objectifs du REACH dépend fortement de l'apprentissage par l'expérience et du partage des connaissances, ce qui explique le caractère hautement prioritaire de ces deux activités. Cette évaluation a pour vocation de traiter des aspects qui ne peuvent être compris dans le cadre d'un suivi de routine, notamment la mesure dans laquelle le REACH a réussi à produire les résultats escomptés, les facteurs qui ont pu influencer leur obtention, et une comparaison des expériences des pays dans la mise en œuvre du REACH.
6. Une évaluation externe indépendante (EEI)³ du REACH pour la période 2011-2015 a été menée dans huit pays de génération 1 ayant bénéficié de financement du gouvernement canadien⁴. Cette évaluation réalisée à la fois à des fins de redevabilité et dans le but de tirer des enseignements a permis d'analyser la pertinence, la justesse et la performance du REACH, ainsi que les facteurs associés à ses résultats et la durabilité du projet. Un résumé des conclusions est disponible à l'annexe 2. En 2014, Affaires mondiales Canada (AMC) a financé quatre pays supplémentaires du REACH de génération 2 (Burkina Faso, Myanmar, Haïti et Sénégal) et a fourni des fonds supplémentaires au Mali. Les pays de génération 2 n'ont pas été inclus dans l'EEI compte tenu du fait qu'au moment de l'évaluation, le REACH n'y était mis en œuvre qu'à un stade précoce. Cependant, conformément à l'accord des donateurs, chaque pays doit faire l'objet d'une évaluation externe associée à son Plan national de mise en œuvre (PNM). Étant donné que le financement dont bénéficient ces pays prendra fin au terme de l'année 2017, cette évaluation finale portera sur ces quatre pays et sur le Mali. L'évaluation est programmée dans l'optique de permettre une visite des pays à une période où tous les facilitateurs sont encore présents dans le pays.
7. Les résultats de l'évaluation et les recommandations émises à l'issue de cette analyse permettront au Secrétariat du Réseau des Nations Unies/REACH et aux pays participants de prendre connaissance des progrès réalisés et des effets constatés, et de mieux saisir comment leurs propres expériences se situent par rapport à celles d'autres pays. Ces informations s'avèrent essentielles pour améliorer les programmes actuels et futurs. Les résultats de cette évaluation permettront par ailleurs au gouvernement canadien et à d'autres donateurs potentiels de disposer de données probantes sur lesquelles baser leurs décisions à propos du financement futur.

³ Mokoro 2015. Strategic Evaluation: Joint Evaluation of Renewed Efforts against Child Hunger and under-nutrition (REACH) 2011-2015: Volume I Evaluation Report. Oxford: Mokoro Ltd, October 2015.

⁴ Bangladesh, Ghana, Mali, Mozambique, Népal, Rwanda, Ouganda et République-Unie de Tanzanie.

2.2. Objectifs

8. L'évaluation poursuit deux objectifs qui se renforcent mutuellement: obligation redditionnelle et apprentissage.
- **Obligation redditionnelle** – L'évaluation permettra d'analyser et de rendre compte de la performance et des résultats du REACH dans 5 pays financés par l'AMC. Une réponse de la direction aux recommandations émises à l'issue de l'évaluation sera préparée par le Secrétariat du Réseau des Nations Unies/REACH afin de rendre compte du niveau d'accord avec les recommandations et des étapes nécessaires pour les prendre en compte.
 - **Apprentissage** – L'évaluation déterminera les raisons pour lesquelles certains résultats ont ou n'ont pas été obtenus, le but étant d'en tirer des enseignements, d'en déduire les bonnes pratiques et les conseils à retenir. Cela permettra d'en savoir plus sur des pays particuliers, notamment par des études de cas, ainsi que de mettre en évidence les leçons apprises au travers de l'ensemble des différents pays. L'évaluation permettra également l'obtention de résultats fondés sur des données probantes destinés à orienter les futures prises de décisions opérationnelles et stratégiques du REACH. Les résultats feront l'objet d'une diffusion active et les enseignements seront inscrits dans des systèmes adaptés de partage d'expérience.
9. L'évaluation portera tant sur l'obligation redditionnelle que sur l'apprentissage.

2.3. Parties prenantes et utilisateurs

10. Les résultats de l'évaluation revêtent un intérêt particulier pour un certain nombre de parties prenantes internes et externes, dont certaines pourront être amenées à participer au processus d'évaluation. Une analyse préliminaire des parties prenantes impliquées est présentée au tableau 1 ci-dessous. Cette analyse devra être approfondie au cours de la phase initiale par l'équipe en charge de l'évaluation.

Tableau 1: Analyse préliminaire des parties prenantes⁵

Parties prenantes	Intérêt pour l'évaluation et les utilisations probables du rapport d'évaluation par cette partie prenante
PARTIES PRENANTES INTERNES	
Comité de pilotage du Réseau des Nations Unies/REACH (représentants de la FAO, du FIDA, du PAM, de l'OMS et de l'UNICEF)	Le Comité de pilotage (CP) est le principal organe directeur du REACH. Il est étroitement impliqué dans la prise de décision et dans les choix d'orientation du REACH. Le CP s'intéresse à la performance et aux résultats du REACH ainsi qu'aux recommandations qui devront être appliquées à tout futur pays REACH. Les membres du CP agissent en tant qu'informateurs clés. Ils sont également membres du Groupe de référence de l'évaluation (GRE).

⁵ Ce tableau a été réalisé sur la base de la liste des parties prenantes identifiées au cours de l'évaluation 2015 du REACH.

Secrétariat du Réseau des Nations Unies/REACH	Le Secrétariat met en œuvre les activités du REACH à l'échelle mondiale et assure la gestion et contrôle les progrès réalisés au niveau des pays. Il s'intéresse à la performance et aux résultats du REACH dans les 5 pays et à ce qui est préconisé pour l'avenir. L'évaluation sera également utile pour mobiliser des ressources. Les membres du personnel du Secrétariat interviendront en tant qu'informateurs clés et certains d'entre eux feront partie du Comité d'évaluation (CE).
Affaires mondiales Canada (AMC)	Depuis 2011, AMC a financé le REACH dans 12 pays. Un compte rendu impartial de la performance et des résultats du REACH dans les 5 pays financés présente un intérêt fort pour AMC, à la fois dans le but de rendre des comptes et afin d'orienter les décisions futures en matière de financement. AMC est représenté au sein du GRE.
Facilitateurs du REACH	En plus des études de cas par pays, les facilitateurs souhaitent connaître les résultats de l'évaluation dans son ensemble, non seulement en termes de performance et de résultats, mais également pour savoir comment leur expérience se situe vis-à-vis de celle des autres pays REACH. Les facilitateurs du REACH (actuels et passés) contribuent en tant qu'informateurs clés. Ils aideront également à la distribution de la documentation au niveau des pays et à la mise au point du programme de visite des pays, et ils faciliteront l'accès aux principaux intervenants.
Membres des Comités pays du REACH	Il s'agit des parties prenantes (représentants pays des agences du REACH) qui sont nommées dans le pays pour régir le processus REACH. Ils participent à l'évaluation au titre d'informateurs clés, et ils devront être aussi nombreux que possible à assister à la réunion finale de restitution dans le pays.
Points focaux nutrition au niveau des pays (FAO, PAM, OMS, UNICEF, FIDA)	Les points focaux nutrition travaillent en étroite collaboration avec les facilitateurs pour la mise en œuvre du REACH. Ils s'intéressent aux études par pays et aux enseignements tirés des expériences menées dans d'autres pays. Leur rôle dans l'évaluation est celui d'informateurs clés et de relais au sein de leurs agences. Ils devraient être en mesure de faire part de leurs observations sur la capacité du REACH à faciliter la coordination au sein de l'ONU de manière efficace.
Conseillers régionaux en nutrition (FAO, PAM, OMS et UNICEF) (le FIDA n'a pas de conseiller régional)	Bien que les responsables régionaux en nutrition ne participent pas directement au REACH, ils peuvent toutefois contribuer en tant qu'informateurs clés en faisant part de leur point de vue régional – et par conséquent plus extérieur – sur l'impact du REACH au niveau national. Ils peuvent être intéressés par le rapport d'évaluation final, ainsi que par les études par pays si ces derniers se situent dans leur région. Leur intérêt dépendra de leur degré d'exposition au REACH.
PARTIES PRENANTES EXTERNES	
SUN (au niveau mondial et au niveau des pays)	Pour le SUN, les contributions passées, présentes et futures du REACH jouent un rôle essentiel. C'est la raison pour laquelle cette évaluation présente un intérêt fort pour le SUN au niveau des pays – Point focal SUN du/des gouvernement(s) – et Secrétariat du Mouvement SUN (mondial). Les points focaux du SUN (au niveau des pays) et l'équipe de liaison pays du Secrétariat du Mouvement SUN (SMS) participeront à l'évaluation en tant qu'informateurs clés. Les points focaux du SUN ainsi qu'un

	représentant de l'équipe de liaison pays figurent également parmi les membres du GRE.
Ministères (Ministère de la santé, de l'agriculture, de la protection sociale, de l'eau, et/ou autres ministères concernés)	Les ministères – en particulier ceux impliqués dans les politiques de nutrition, et dans la mise en pratique et la budgétisation dans ce domaine – agissent en tant que partenaire externe clé du REACH (bien que leur rôle dépendra de la mise en œuvre dans le pays en question). Ils peuvent être intéressés par les enseignements tirés par le REACH dans leurs pays respectifs comme dans les autres pays. Ils interviendront en tant qu'informateurs clés sur l'expérience acquise à ce jour par le biais du REACH, le cas échéant.
Réseaux SUN au niveau des pays	Les OSC, les donateurs et le secteur privé au niveau des pays œuvrent dans le contexte des Réseaux SUN, dans le cas où ces derniers ont été établis et/ou soutenus. En tant que service assuré par le Réseau des Nations Unies, le REACH facilite l'harmonisation et la coordination des efforts de l'ONU en matière de nutrition. Dans certains pays, le REACH appuie également le fonctionnement d'autres Réseaux SUN. Les membres des Réseaux SUN au niveau des pays interviendront en tant qu'informateurs clés.

Bien que les femmes et les enfants de moins de cinq ans soient les bénéficiaires finaux du REACH, cette initiative qui se concentre sur le renforcement des capacités des gouvernements nationaux ainsi que des agences des Nations Unies intervenant en soutien n'a sur ces personnes qu'un effet indirect. C'est pourquoi elles ne seront pas incluses dans cette évaluation.

11. Cette évaluation sera principalement utilisée par:

- Le Secrétariat du Réseau des Nations Unies/REACH et ses agences des Nations Unies partenaires pour la prise de décision, notamment en ce qui concerne l'établissement, la mise en œuvre et la gestion du REACH dans les différents pays. Les enseignements tirés serviront également à améliorer les programmes en cours, et seront mis à profit lors de l'extension future du REACH à d'autres pays.
- Les parties prenantes dans le pays, y compris le gouvernement (points focaux du SUN en particulier), l'ONU, les partenaires non gouvernementaux, les donateurs clés, les facilitateurs du REACH, afin de savoir à quel point le REACH est efficace, et lorsque cela est nécessaire, comment rectifier pour une efficacité renforcée, et comment les leçons peuvent être mises en commun entre les pays.
- Affaires mondiales Canada (AMC), en tant que donateur ayant le plus haut niveau d'intérêt puisque l'évaluation se concentre sur les pays financés par le gouvernement canadien. D'autres donateurs peuvent être intéressés par les résultats dans la perspective d'un financement potentiel du REACH dans d'autres pays.
- D'autres acteurs mondiaux, en particulier le SMS et les Réseaux SUN, s'intéressant à la cohérence et aux synergies entre le Mouvement SUN et le REACH au niveau des pays, y compris le rôle joué par le REACH dans le soutien à la mise en place et au fonctionnement des réseaux SUN, notamment le Réseau des Nations Unies.

3. Contexte et objet de l'évaluation

3.1. Contexte

12. En 2008, les Directeurs généraux de la FAO et de l'OMS et les Directeurs exécutifs de l'UNICEF et du PAM ont adressé une lettre aux Représentants pays reconnaissant la sous-nutrition comme un élément clé de la malnutrition et de la santé. Le caractère évitable des causes de la sous-nutrition y était noté, tout comme les liens qui existent entre la sous-nutrition et le développement économique et social global. Par cette lettre, les agences s'engageaient à construire un partenariat appelé « Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants » (ONU REACH) avec pour objectif de renforcer la lutte contre la sous-nutrition. Le FIDA a par la suite rejoint l'initiative REACH à titre consultatif. Le REACH avait pour objectif initial d'aider les pays à progresser plus rapidement vers la cible 3 de l'Objectif 1 du Millénaire pour le développement (réduire de moitié la proportion d'enfants de moins de cinq ans souffrant d'insuffisance pondérale dans le monde à l'échéance 2015), en grande partie au moyen d'une approche axée sur la santé publique. Cette approche initiale a évolué au fil du temps pour refléter une approche multisectorielle plus large en évolution. Cette dernière a par ailleurs été décrite dans la série Lancet de 2013⁶.
13. Le REACH s'inscrit dans un contexte où d'autres initiatives, mondiales et de l'ONU, sont déjà en place dans le domaine de la nutrition. Le Mouvement SUN a été lancé en 2010 et est actuellement actif dans 59 pays. Ce mouvement dans lequel les gouvernements jouent un rôle dominant réunit les parties prenantes de la société civile, l'ONU, les donateurs, le secteur privé et le milieu universitaire dans un effort collectif (Réseaux SUN) visant à mettre fin à la malnutrition sous toutes ses formes. Le REACH est une approche multisectorielle centrée sur les pays et dont le but est d'aider à renforcer les capacités nationales en matière de gouvernance de la nutrition, ce qui comprend également un appui à tous les réseaux SUN et à d'autres organisations partenaires dans l'optique d'assurer un engagement réel dans les processus et les plates-formes à parties prenantes multiples.
14. En mars 2015, les quatre directeurs de la FAO, de l'UNICEF, du PAM et de l'OMS ont convenu d'étendre le REACH en procédant à une nouvelle validation du protocole d'accord. Il a par ailleurs été convenu que le PAM maintiendrait son rôle d'agence d'accueil désignée. Les directeurs ont également confirmé que le REACH servirait de secrétariat au Réseau des Nations Unies pour le SUN, un rôle précédemment co-animé avec l'UNSCN. Le Réseau des Nations Unies soutient la réalisation de tous les objectifs de développement durable (ODD) et de l'Agenda 2030, tout en mettant l'accent sur l'Objectif 2 en particulier, tel qu'approuvé par la Décennie d'action pour la nutrition des Nations Unies (2016-2025). La stratégie du Réseau des Nations Unies (2016-2020) insiste davantage sur la place du REACH au sein du Réseau des Nations Unies par le biais d'outils, de ressources humaines et d'expériences sur lesquelles il est possible de s'appuyer pour fournir un soutien répondant aux besoins qui ont été évalués, dans les cas où des financements sont disponibles. Les Réseaux des Nations Unies sont présents dans tous les pays SUN, tandis que le REACH n'apporte son soutien que dans un sous-

⁶ Mokoro 2015. Strategic Evaluation: Joint Evaluation of Renewed Efforts against Child Hunger and under-nutrition (REACH) 2011-2015: Volume II Annexes. Oxford: Mokoro Ltd, October 2015.

ensemble de pays SUN, en fonction de la demande du gouvernement national et du Réseau des Nations Unies.

3.2. Objet de l'évaluation⁷

15. Le REACH vise à réduire la malnutrition maternelle et infantile dans les pays participants, dans le cadre des efforts déployés par ces pays pour atteindre les objectifs de développement. La contribution du REACH consiste à renforcer la gouvernance et la gestion de la nutrition dans les pays dans lequel il est présent. Le REACH est établi sur la base de deux théories fondamentales:
 - a. Une **meilleure coordination** et moins de duplications permettent une mise en œuvre plus efficace et efficace des actions de nutrition.
 - b. Lorsqu'une **approche multisectorielle** de la nutrition est adoptée, les interventions spécifiques à la nutrition et celles qui y contribuent indirectement impactent davantage l'état nutritionnel des femmes et des enfants.
16. Pour renforcer la gouvernance nationale et la gestion, le REACH met en œuvre des approches et des outils normalisés dans chaque pays (cf. annexe 3). Le renforcement des capacités des acteurs nationaux est une dimension d'importance critique.
17. Le mode de fonctionnement du REACH consiste à mettre en place des mécanismes nationaux de facilitation pour aider les pays à intensifier une action coordonnée de lutte contre la sous-nutrition et le retard de croissance. En général, un facilitateur international travaille en tandem avec un facilitateur du pays afin de soutenir la mise en place de systèmes efficaces de gouvernance et de gestion de la nutrition, eux-mêmes définis comme étant durables, dirigés par le gouvernement, multisectoriels, axé sur des solutions et fonctionnant sur la base de partenariats. Les modalités de mise en œuvre varient d'un pays à l'autre en fonction du contexte national.
18. L'administration du REACH est répartie sur plusieurs niveaux. Au niveau international, son secrétariat, basé au PAM à Rome, est administré par un comité de pilotage composé de représentants de toutes les agences partenaires. Il existe par ailleurs une gouvernance distincte du REACH au niveau des pays.
19. Des systèmes de partage des connaissances sont mis en place et des mécanismes de coordination sont établis. L'approche multisectorielle a pour but d'impliquer les ministères concernés par tous les secteurs en lien avec la nutrition au sujet d'actions spécifiques à ce domaine et qui y contribuent indirectement, afin de s'assurer que les ressources sont utilisées de manière la plus efficace possible pour venir en aide aux enfants dans le besoin.
20. Les bénéficiaires finaux du REACH sont les femmes et les enfants de moins de cinq ans, soit les populations vulnérables les plus affectées par des carences nutritionnelles. Le REACH soutient la prise en compte de l'égalité entre hommes et femmes et l'autonomisation de ces dernières au travers de ses différents documents et stratégies politiques ainsi qu'au travers de la planification, de la mise en œuvre et du suivi, et de l'évaluation des différents secteurs engagés dans des projets de

⁷ Mokoro 2015. Strategic Evaluation: Joint Evaluation of Renewed Efforts against Child Hunger and under-nutrition (REACH) 2011-2015: Volume II Annexes. Oxford: Mokoro Ltd, October 2015.

nutrition. Les indicateurs sont classés en fonction du sexe des personnes et l'analyse des données tient compte des différents aspects de la problématique hommes-femmes.

21. Comme indiqué dans son cadre logique⁸ (cf. annexe 4), le REACH s'est fixé un objectif d'impact de haut niveau visant à améliorer l'état nutritionnel des enfants de moins de cinq ans ainsi que celui des femmes. Cet objectif pourrait être réalisé en traitant les résultats du REACH:

Résultat 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

Résultat 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

Résultat 3: *Renforcement des capacités humaines et institutionnelles* en lien avec les actions de nutrition à tous les niveaux

Résultat 4: *Augmentation de l'efficacité et de la redevabilité* des parties prenantes dans la mise en œuvre et le soutien d'actions de nutrition

22. Le REACH a débuté en phase pilote dans trois pays⁹. En s'appuyant sur cette expérience, en 2011, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) a donné son accord pour financer les efforts déployés par le REACH dans huit pays supplémentaires¹⁰. En 2014, le Ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement du Canada (MAECD) a signé un accord de financement au profit de quatre pays de génération 2 (Burkina Faso, Haïti, Myanmar et Sénégal) et procurant également des fonds supplémentaires au Mali, un pays de génération 1. La mise en œuvre a commencé à la deuxième moitié de 2014 (au Burkina Faso et au Sénégal) et à la première moitié de 2015 (à Haïti et au Myanmar). Une présentation des ressources du REACH et des budgets par pays est disponible à l'annexe 5.
23. Le REACH a réussi à assurer une fonction unique et neutre de facilitateur et de catalyseur au niveau des pays, ce qui l'a amené à être reconnu en tant que représentant du Mouvement SUN « sur le terrain » dans l'évaluation de 2015. Tant la qualité de ses outils que les compétences pointues de son personnel ont été reconnues. Les défis qui ont pu être rencontrés lors de la mise en œuvre du REACH résidaient dans l'appropriation de cette approche et des outils associés au niveau national, et dans la participation des agences des Nations Unies. Ces deux aspects ont eu des conséquences sur la durabilité des efforts post-REACH. Cela semble toutefois moins problématique pour les pays de génération 2, et ce grâce à la création du Réseau des Nations Unies pour le SUN au niveau des pays et à la clarté du rôle du REACH en tant que service fourni par ce même réseau. Les outils REACH ont également été affinés et sont davantage intégrés dans le processus de gouvernance de la nutrition du pays. Les processus cumulatifs et les enseignements du REACH ont contribué à accélérer le progrès dans les pays de génération 2. Le

⁸ Une première version du cadre logique du REACH a été créée en 2011, suivie d'une deuxième version publiée en 2013 et dans laquelle le nombre d'impacts, d'effets directs et d'indicateurs de résultats avait été revu à la baisse. Le cadre logique n'a pas fait l'objet de modifications supplémentaires, à l'exception des termes relatifs aux interventions prioritaires de base qui ont été remplacés par « actions clés de nutrition ».

⁹ Le Laos et la Mauritanie en 2008, suivis par la Sierra Leone en 2010.

¹⁰ Bangladesh, Ghana, Mali, Mozambique, Népal, Rwanda, Tanzanie, Ouganda.

REACH continue de faire face à la difficulté de mobiliser le financement à long terme qui est nécessaire à la mise en œuvre de cette approche sur une période de cinq ans, comme le préconisent les résultats de l'évaluation de 2015, et qui est aussi nécessaire pour répondre aux demandes de soutien émises par les pays. Le REACH a toutefois réussi à diversifier ses sources de financement.

4. Approche à adopter pour l'évaluation

4.1. Périmètre

24. L'évaluation permettra de déterminer l'efficacité et l'efficience du REACH, ses progrès et/ou réalisations et leur durabilité dans cinq pays. Elle comprendra des études de cas par pays. L'évaluation sera également une occasion de se concentrer sur des questions de nature transversale (comme la problématique hommes-femmes et celle de l'équité, la participation, l'appropriation nationale, l'utilisation de données probantes, le suivi et le reporting en matière de progrès réalisés). Elle permettra également d'analyser dans quelle mesure les produits et les résultats du REACH auront tenu compte des différents aspects relatifs à la problématique hommes-femmes et à celle de l'équité. L'évaluation permettra d'analyser les processus, les dispositions relatives à la coordination, la gouvernance et les partenariats au niveau des pays. Le soutien fourni aux cinq pays par le Secrétariat du Réseau des Nations Unies/REACH sera également évalué.
25. Le financement correspondant a été reçu en mars 2014 et à l'heure actuelle, les activités sont en cours dans les cinq pays. Par conséquent, la période de référence de l'évaluation ira de juin 2014 à août 2017 (moment de la collecte des données nécessaires à l'évaluation) dans le but de juger des résultats obtenus sur une période aussi étendue que possible.

4.2. Critères et questions de l'évaluation

26. **Critères d'évaluation** Les critères internationaux pour évaluer l'efficacité, l'efficience et la durabilité seront appliqués. L'évaluation permettra d'analyser ce qui a été réalisé par le REACH au niveau des pays, ainsi que sa performance globale et son efficacité dans la réalisation de ses objectifs et dans l'obtention des résultats escomptés, qui sont d'améliorer la gouvernance et la gestion de la nutrition et, en définitive, d'améliorer la nutrition dans les cinq pays couverts par l'évaluation. Cette dernière se concentrera sur l'analyse des changements au niveau des résultats, en utilisant à la fois des données quantitatives et qualitatives. Elle permettra également de juger de l'efficacité du REACH et de déterminer dans quelle mesure celui-ci a été capable d'établir des mécanismes durables de gouvernance et de gestion de la nutrition, y compris en matière de politiques, de systèmes et de capacités. L'impact ne sera pas évalué car la période de mise en œuvre du REACH n'a pas été suffisamment longue pour observer des changements à ce niveau. Cette évaluation ne portera pas sur la pertinence du REACH puisque celle-ci a fait l'objet d'une analyse dans l'évaluation de 2015. Cette évaluation comprendra une analyse des questions liées à la problématique hommes-femmes et à celle de l'équité, soit deux aspects particulièrement importants étant donné que le REACH vise un impact positif sur les femmes et les enfants.
27. **Questions de l'évaluation** Les questions clés suivantes seront abordées en fonction des critères d'évaluation. Considérées dans leur ensemble, ces questions

visent à mettre en évidence les principaux enseignements et la performance du REACH. L'équipe désignée pour mener l'évaluation devra élaborer les questions précises lors de la phase initiale:

Question 1: Performance au niveau des pays¹¹:

- i) **Efficacité:** Analyse de la nature, de la quantité et de la qualité des résultats observés par rapport à ceux souhaités; et des résultats inattendus, y compris leurs effets positifs et négatifs. L'accent est mis sur la mesure dans laquelle le REACH a été capable de produire les résultats escomptés et dans quelle mesure les efforts du REACH sont reflétés et pris en compte dans les politiques et la planification d'actions au niveau des pays;
- ii) **Équité:** Mesure dans laquelle les produits et les résultats obtenus par l'effet du REACH tiennent compte de la question de l'équité, y compris entre hommes et femmes, ce qui revêt une importance particulière au regard des quatre domaines de résultats: sensibilisation et création d'un consensus; politiques et planification d'actions; interventions prioritaires par pays et mécanismes de coordination; systèmes de suivi et de responsabilisation; et enfin, dans quelle mesure les produits et les résultats constituent des progrès visant les effets escomptés du REACH chez les femmes et les enfants;
- iii) **Efficience:** Analyse quantitative et qualitative des produits tangibles par rapport aux intrants; degré d'efficience des structures administratives mises en place par le REACH; les dispositions actuelles et/ou proposées par le REACH sont-elles aussi rentables et efficaces que possible du point de vue administratif; et enfin, déterminer si les résultats auraient pu être obtenus plus efficacement par d'autres moyens.

Question 2: Facteurs contributifs/explicatifs: Analyse des facteurs qui influencent la performance et les résultats du REACH, y compris (*entre autres*):

- i) L'environnement opérationnel et politique, les capacités et ressources, les compétences et les connaissances dans les pays participants
- ii) La gouvernance et la gestion du REACH au niveau des pays
- iii) Les partenariats REACH au niveau des pays, y compris si les partenaires ont pris les engagements, accords et mesures nécessaires pour aider le REACH à atteindre ses objectifs

Question 3: Durabilité

- i) Durabilité des résultats obtenus et du modèle opérationnel du REACH
- ii) Dans quelle mesure le REACH contribue à accroître l'appropriation nationale et son rôle de chef de file dans la gouvernance et la coordination multisectorielles de la nutrition

4.3. Disponibilité des données

28. Le cadre logique du REACH comprend un ensemble d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Des données de suivi initiales et finales seront mises à la disposition de l'équipe en charge de l'évaluation. Aucune donnée relative aux indicateurs d'impact

¹¹ Mokoro 2015. Strategic Evaluation: Joint Evaluation of Renewed Efforts against Child Hunger and under-nutrition (REACH) 2011-2015: Volume II Annexes. Oxford: Mokoro Ltd, October 2015.

n'a été collectée car ces indicateurs s'inscrivent sur le long terme et il est trop tôt pour prendre la mesure de l'impact.

29. À cause de la nature même du REACH, un bon nombre de ses indicateurs sont basés sur la perception. Bien que le REACH ait mis en place des outils pour la collecte de ces données et établi un système de notation clairement défini, la principale source de données utilisée pour un grand nombre d'indicateurs est constituée par l'équipe des points focaux des Nations Unies, et par les observations du facilitateur du REACH.
30. Les facteurs mentionnés ci-dessus peuvent influencer la fiabilité des données ainsi que la possibilité de comparer ces données entre différents pays. En plus des différences dans la manière dont les indicateurs ont été appliqués au niveau des pays, la subjectivité de certains processus de notation rend la vérification des données difficile. C'est pourquoi l'évaluation réalisée en 2015 ne comprenait pas d'analyse basée sur tous les indicateurs de résultats et de produits. Des analyses et observations plus globales ont été préférées.
31. Des informations supplémentaires (notamment les plans nationaux de mise en œuvre, les budgets et les plans de travail annuels) seront communiquées à l'équipe en charge de l'évaluation. Les rapports mensuels, les comptes-rendus d'appels et de réunions et les rapports des donateurs seront également mis à leur disposition.
32. En ce qui concerne la qualité des données et des informations, l'équipe en charge de l'évaluation devra:
 - a. Évaluer la disponibilité et la fiabilité des données au cours de la phase initiale, en se basant sur les informations indiquées à la partie 4.3. Les résultats de cette analyse orienteront la collecte des données.
 - b. Vérifier systématiquement l'exactitude, la cohérence et la validité des données et informations collectées et, le cas échéant, émettre une réserve ou un avertissement lorsque des conclusions étayées par ces données sont présentées.

4.4. Méthodologie

33. La méthodologie préliminaire globale à employer pour l'évaluation est présentée dans cette partie. En s'appuyant sur cette base, l'équipe d'évaluation mettra au point un guide méthodologique complet au cours de la phase initiale. Celui-ci devra:
 - Adopter les critères d'évaluation pertinents (efficacité, efficience, durabilité).
 - Faire preuve d'impartialité et d'absence de préjugés en procédant à triangulation des données à partir de sources diverses, et de données à la fois qualitatives et quantitatives principalement dérivées d'entretiens auprès de toute la gamme des parties prenantes du REACH, d'analyses, et de l'étude de documents et d'enregistrements.
 - Appliquer une matrice d'évaluation structurée à partir des questions clés de l'évaluation, tenant compte des problèmes de disponibilité des données, du budget et des contraintes temporelles.
 - Réaliser des études de cas dans les cinq pays pour mieux saisir la diversité des contextes nationaux et des modalités opérationnelles utilisées. Le rapport initial devra détailler la méthode choisie pour l'analyse des résultats au niveau du pays, et le cas échéant, leur synthèse. Les études de cas sont réalisées dans le but d'explorer l'obtention de produits et de résultats, de déterminer si le REACH est sur la bonne

voie pour obtenir l'impact escompté, d'identifier des signes témoignant de la durabilité des efforts, et les processus et méthodes employées ainsi que les modes de fonctionnement appliqués et leur efficacité. Les études de cas se feront sur la base de l'analyse de documents et d'entretiens avec les parties prenantes et avec les personnes qui mettent en œuvre le REACH. La technique d'échantillonnage employée pour garantir l'impartialité dans le choix des parties prenantes à interviewer sera spécifiée dans le rapport initial.

- Inclure une analyse des données initiales et finales disponibles relatives aux résultats REACH, réalisée au niveau des pays et entre les pays (si possible).
- Permettre une évaluation de l'efficacité et l'efficience de la gouvernance et de la gestion du REACH au niveau des pays, ce qui comprend notamment le Comité pays du REACH et le groupe technique, ainsi que le soutien assuré par le Secrétariat du REACH.
- Permettre d'évaluer l'efficacité des partenariats REACH au niveau des pays, y compris si tous les partenaires ont pris les engagements, accords et mesures nécessaires pour aider le REACH à atteindre ses objectifs.
- Lorsque cela paraît adapté, les données seront classées par sexe, groupe d'âge et pays. Les résultats et les conclusions de l'évaluation (y compris les études de cas par pays) permettront de mettre en lumière les différences en termes de performance et de résultats pour les différents groupes de bénéficiaires, le cas échéant.

34. Les mécanismes d'indépendance et d'impartialité utilisés seront les suivants:

- Un Comité d'évaluation (CE) sera créé pour soutenir la Responsable de l'évaluation (RE) tout au long du processus. Ce comité révisera les livrables de l'évaluation et les soumettra au Président du CE pour validation.
- Un Groupe de référence de l'évaluation (GRE) sera mis en place pour réviser et commenter les TDR et les livrables de l'évaluation. Les membres du GRE interviennent à titre consultatif en tant qu'experts, et n'exercent aucune responsabilité de gestion.
- De plus amples informations sur les deux mécanismes sont disponibles dans la partie 7 ci-dessous. Une liste des membres du CE et du GRE est disponible à l'annexe 6.

35. Les risques potentiels liés à la méthodologie portent sur le calendrier de l'évaluation, en particulier en ce qui concerne la disponibilité des principaux intervenants, y compris des facilitateurs (certains voient leur contrat se terminer au milieu de l'année, et il existe un risque qu'ils démissionnent avant la fin de leur contrat pour démarrer une autre mission). Confirmer le programme de visite du pays le plus tôt possible et tenir compte de la disponibilité des personnes et des dates de fin de contrat permettra d'atténuer ces risques. Il existe des risques supplémentaires associés à des imprévus en matière d'instabilité politique ou à des problèmes de sécurité. Cette fois aussi, la planification de la mission (y compris l'identification préalable d'événements à venir tels que des élections, et des échanges avec le personnel de sécurité) permettra de réduire les risques.

4.5. Assurance qualité et évaluation de la qualité

36. Le Système d'assurance qualité des évaluations décentralisées du PAM (DEQAS, de l'anglais *Decentralized Evaluation Quality Assurance System*) détermine les normes de qualité attendues de cette évaluation et définit le processus par le biais d'étapes intégrées pour l'assurance qualité, de modèles pour les produits

d'évaluation et de listes de contrôle pour vérifier leur conformité. Le DEQAS est étroitement aligné sur le Système d'assurance qualité des évaluations du PAM (EQAS) et repose sur les normes et critères du GNUE et sur les bonnes pratiques de la communauté internationale d'évaluation. Il vise à garantir que le processus d'évaluation et ses produits sont conformes aux meilleures pratiques.

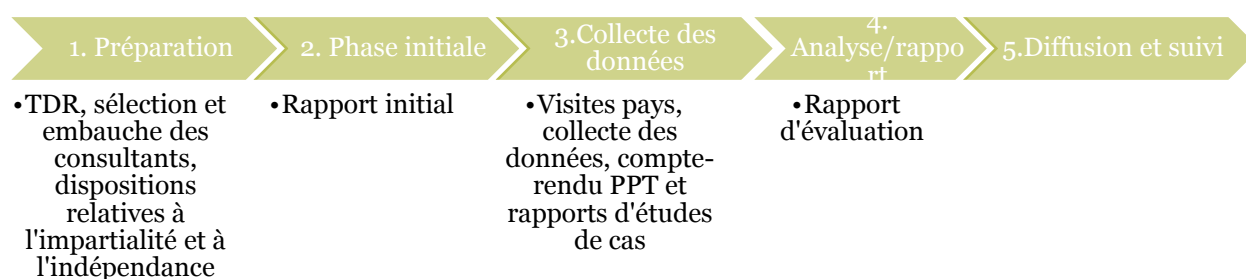
37. Le DEQAS sera appliqué de manière systématique à cette évaluation. La RE du PAM sera en charge de s'assurer que l'évaluation est conduite en accord avec le [Guide de procédures du DEQAS](#), et de réaliser un contrôle qualité strict des produits de l'évaluation avant leur finalisation.
38. Le PAM a mis au point un ensemble de [Listes de contrôle pour l'assurance qualité](#) pour ses évaluations décentralisées. L'ensemble inclut des listes de contrôle pour l'analyse qualité de chacun des produits d'évaluation. La liste de contrôle correspondant à chaque étape sera appliquée afin de garantir la qualité du processus d'évaluation et de ses produits.
39. Pour renforcer la qualité et la crédibilité de cette évaluation, un service externalisé de soutien de qualité (SQ), géré directement par le Bureau de l'évaluation du PAM situé au Siège assure une révision du rapport initial et du rapport d'évaluation (en plus de celle réalisée pour la première version des TDR), et fournit:
 - a. un retour systématique, du point de vue de l'évaluation, sur la qualité de la première version du rapport initial et du rapport d'évaluation;
 - b. [des recommandations](#) sur les façons possibles d'améliorer la qualité du rapport initial/final d'évaluation.
40. La RE passera en revue les commentaires et recommandations du SQ et les communiquera à la/au chef d'équipe, qui est tenu(e) de les intégrer lors de la finalisation du rapport initial/final d'évaluation. Pour assurer la transparence et la crédibilité du processus selon les normes et aux critères GNUE^[1], il conviendra de justifier toutes les recommandations qui ne seraient pas intégrées par l'équipe lors de la finalisation du rapport.
41. Le processus d'assurance qualité décrit ci-dessus n'interfère en aucune manière avec les opinions et l'indépendance de l'équipe en charge de l'évaluation. Il permet simplement de s'assurer que le rapport présente toutes les données probantes nécessaires de manière claire et convaincante, et que des conclusions sont tirées en fonction de ces données.
42. Tout au long de la phase d'analyse et de mise au point du rapport, l'équipe en charge de l'évaluation sera tenue de s'assurer de la qualité des données (validité, cohérence et précision). Elle devra être assurée de l'accessibilité de tous les documents présentant un intérêt, dans le cadre des dispositions de la directive sur la divulgation de l'information. Celle-ci est disponible dans la [Directive du PAM \(#CP2010/001\)](#).
43. Tous les rapports finaux d'évaluation feront l'objet d'un contrôle qualité à l'issue de leur rédaction. Ce contrôle sera réalisé par une entité indépendante par le biais d'une procédure supervisée par le Bureau de l'évaluation. La catégorie de notation globale des rapports sera rendue publique en même temps que les rapports d'évaluation.

^[1] [GNUE, 2016, Normes et règles d'évaluation](#) La norme n°7 établit que « la transparence est un élément majeur d'une évaluation, qui favorise la confiance, renforce la participation des parties prenantes et accroît la reddition des comptes ».

5. Phases et livrables

44. L'évaluation se déroulera selon les phases ci-dessous, avec les livrables et délais associés à chaque phase détaillés ci-après :

Figure 1. Schéma de la procédure



45. Au cours de la **phase préparatoire**, la RE met au point les TDR de l'évaluation en accord avec les procédures en vigueur. La RE aidera lors du recrutement de consultants et se chargera de préparer une bibliothèque documentaire ainsi qu'un plan de communication et d'apprentissage. Livrables: TDR de l'évaluation, TDR du CE et du GRE, bibliothèque documentaire, plan de communication et d'apprentissage.

46. Au cours de la **phase initiale**, la RE organisera une réunion d'information et communiquera les documents à l'équipe en charge de l'évaluation pour l'étude documentaire. Elle participera à l'organisation de réunions de lancement avec les principales parties prenantes (à distance). L'équipe en charge de l'évaluation sera responsable de la rédaction du rapport initial, qui comprendra une matrice d'évaluation et une analyse des parties prenantes. Ces éléments seront communiqués au Service externalisé d'assurance qualité, mis à jour en conséquence par la RE, puis partagé avec le GRE pour recueillir ses commentaires. La version finale du rapport initial sera soumise au CE pour approbation. Livrable: rapport initial.

47. Pour lancer la **phase de collecte de données**, la RE travaillera avec l'équipe en charge de l'évaluation pour mettre au point un programme de visite du pays (y compris des réunions), identifier les parties prenantes et assurer un soutien administratif au besoin. L'équipe en charge de l'évaluation procédera à la collecte des données selon le calendrier convenu. À la fin du travail de terrain, l'équipe en charge de l'évaluation réalisera un PPT de restitution sur la base des données recueillies et des premières analyses effectuées. Livrable: PPT de restitution (un par pays).

48. La **phase de rapport** comprend l'analyse des données recueillies et la rédaction du rapport d'évaluation, sa révision, finalisation et enfin, son approbation. Cette phase est en grande partie la responsabilité de l'équipe en charge de l'évaluation, avec la participation de la RE, du CE et du GRE. Une première version du rapport d'évaluation sera communiquée au Service externalisé d'assurance qualité et mis à jour par la RE avant d'être révisé par le GRE. La version finale du rapport d'évaluation sera soumise au CE pour approbation. Livrable: rapport final d'évaluation.

49. Au cours de la **phase de diffusion et de suivi**, le CE mettra au point une réponse de la direction aux recommandations émises à l'issue de l'évaluation. Le rapport d'évaluation et la réponse de la direction seront tous deux rendus publics par la RE. Il sera demandé de toutes les parties prenantes impliquées dans l'évaluation qu'elles contribuent à la diffusion du rapport d'évaluation. Le Secrétariat du Réseau des Nations Unies/REACH préparera une réponse de la direction et suivra l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations.
50. Un calendrier de l'évaluation plus détaillé est disponible à l'annexe 7.

6. Organisation de l'évaluation

6.1. Conduite de l'évaluation

51. L'équipe en charge de l'évaluation procédera à l'évaluation sous la direction de sa/son chef d'équipe et en étroite communication avec Tania Goossens, Responsable de l'évaluation. L'équipe sera recrutée suite à un accord passé avec le PAM sur sa composition.
52. L'équipe en charge de l'évaluation ne pourra pas avoir participé à la conception ou à la mise en œuvre du sujet de l'évaluation, ou être influencée par tout autre conflit d'intérêts. Les membres de l'équipe feront preuve de respect à l'égard des personnes qui leur communiquent des informations confidentielles, et ils devront informer les participants du score et des limites en matière de confidentialité. Ni les membres du CE ni le personnel impliqué dans la mise en œuvre du REACH ne participeront à des réunions dans lesquelles leur présence pourrait influencer la réponse des parties prenantes. Par ailleurs, l'équipe en charge de l'évaluation interviendra de manière impartiale et sans préjugés et respectera le code de conduite des professionnels de l'évaluation.

6.2. Composition et compétences de l'équipe

53. L'équipe en charge de l'évaluation devra être composée de 4 membres, chef d'équipe inclus(e). La/le chef d'équipe sera international et rejoint par un(e) consultant(e) régional(e) pour l'Afrique de l'Ouest et par un(e) consultant(e) national(e) ou international(e) pour Haïti (1) et un(e) pour le Myanmar (1). Dans la mesure du possible, l'équipe en charge de l'évaluation devra être composée d'autant d'hommes que de femmes, de personnes d'origines diverses tant sur le plan géographique que culturel, et dotées des compétences requises pour analyser les questions relatives à la problématique hommes-femmes, tel que précisé dans les parties des TDR relatives au périmètre, à l'approche et à la méthodologie. Il est souhaitable qu'au moins un membre de l'équipe puisse justifier d'une expérience au PAM.
54. L'équipe comprendra des membres disposant d'une expertise et de connaissances pratiques dans les domaines suivants:
- Questions liées à la sécurité alimentaire et à la nutrition, et gouvernance, politique et plaidoyer en la matière.
 - Programmation multisectorielle de la nutrition au niveau des pays.
 - Mécanismes de coordination, partenariats multisectoriels ou leadership.
 - Changement institutionnel et renforcement des capacités.

- Expertise ou bonne connaissance des enjeux liés à la problématique hommes-femmes.
 - Tous les membres de l'équipe devront avoir des compétences fortes en analyse et communication, de l'expérience en évaluation, et connaître les pays qu'ils analyseront.
 - L'équipe devra également être compétente dans les langues requises (anglais, français).
55. La/le chef d'équipe devra posséder une expertise technique dans l'un des domaines présentés ci-dessus, ainsi que dans la mise au point de méthodologie et d'outils de collecte de données. Elle/il devra justifier d'une expérience dans la conduite d'évaluations de ce type. Elle/il aura également des compétences en leadership, en analyse et en communication, y compris une excellente maîtrise de l'anglais écrit et des techniques d'exposé. La/le chef d'équipe devra par ailleurs maîtriser le français.
56. Ses responsabilités principales seront les suivantes: i) définir l'approche et la méthodologie à adopter pour l'évaluation; ii) guider et gérer l'équipe; iii) diriger la mission d'évaluation et représenter l'équipe en charge de l'évaluation; iv) au besoin, rédiger et réviser, conformément au DEQAS, le rapport initial, la présentation de restitution réalisée à l'issue du travail de terrain, et le rapport d'évaluation.
57. Les membres de l'équipe mettront en commun leurs expertises techniques complémentaires nécessaires à la conduite de l'évaluation. Ils auront réalisé des travaux écrits au sujet de missions similaires.
58. Les membres de l'équipe: i) examineront les documents à leur disposition; ii) mèneront les travaux sur le terrain; iii) participeront aux réunions en lien avec leur travail, dont la réunion de restitution; iv) rédigeront et réviseront les études de cas pour leurs pays respectifs; V) participeront à la rédaction du rapport d'évaluation final.

6.3. Sécurité

59. Pour tout déplacement, une **autorisation de sécurité** doit être obtenue au préalable (le cas échéant):
- Les consultants indépendants sont couverts par le système du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (UNDSS) destiné au personnel de l'ONU, qui couvre le personnel du PAM et les consultants embauchés directement par le PAM. Pour voyager, les consultants indépendants doivent obtenir une autorisation de sécurité délivrée par l'UNDSS émise par le lieu d'affectation, et prendre les cours de sécurité « *Basic and Advanced Security in the Field* » de l'ONU avant leur départ, imprimer leurs certificats et les amener avec eux¹².
60. Cela dit, pour éviter tout incident en matière de sécurité, la RE doit s'assurer que:
- Le bureau pays du PAM inscrive les membres de l'équipe auprès de l'agent de sécurité dès leur arrivée dans le pays, et organise un briefing de sécurité pour eux.
 - Les membres de l'équipe respectent les règles et règlements de sécurité applicables.

¹² Formation terrain: *Basic* <https://dss.un.org/bsitf/>; *Advanced* <http://dss.un.org/asitf>

7. Rôles et responsabilités des parties prenantes

61. Le Secrétariat du Réseau des Nations Unies/REACH:

a- Le Coordinateur/la Coordinatrice mondial(e) du Réseau des Nations Unies/REACH s'engage à:

- Désigner un(e) RE: Tania Goossens, Chargée de programmes.
- Établir le CE interne et l'ERG (cf. ci-dessous).
- Valider les TDR finaux, le rapport initial et le rapport d'évaluation.
- Assurer l'indépendance et l'impartialité de l'évaluation à toutes les étapes, y compris lors de la création du CE et du GRE.
- Participer aux discussions avec l'équipe en charge de l'évaluation concernant la mise au point de l'évaluation et son sujet, sa performance et ses résultats avec la RE et l'équipe en charge de l'évaluation.
- Organiser et participer à deux sessions de restitution séparées, une en interne et une avec les parties prenantes externes.
- Superviser la diffusion du rapport et le suivi, dont la mise au point d'une réponse de la direction aux recommandations de l'évaluation.

b- La Responsable de l'évaluation:

- Gère le processus d'évaluation à travers toutes les phases, y compris la rédaction de ces TDR.
- S'assure que les mécanismes d'assurance qualité sont effectifs.
- Consolide et partage les commentaires sur la première version des TDR et sur le rapport initial et le rapport final avec l'équipe en charge de l'évaluation.
- S'assure que les mécanismes d'assurance qualité (listes de contrôle, support qualité) sont utilisés comme convenu.
- Veille à ce que l'équipe ait accès à toute la documentation et aux informations nécessaires à l'évaluation, facilite les échanges entre l'équipe et les parties prenantes, organise des réunions et des visites sur le terrain; assure un soutien logistique, et si nécessaire, s'assure de la présence d'un interprète.
- Contribue à assurer l'organisation de réunions de sécurité pour l'équipe, si nécessaire.

62. Un Comité d'évaluation (CE) interne a été constitué dans un souci d'indépendance et d'impartialité. Le CE est composé de personnel clé du Secrétariat du Réseau des Nations Unies/REACH¹³. Le CE supervisera le processus d'évaluation en prenant des décisions, en donnant des conseils à la RE puis en révisant et validant les livrables de l'évaluation qui seront ensuite soumis à la présidence. Les membres du CE seront également responsables de l'application des recommandations issues de l'évaluation.

63. Un Groupe de référence de l'évaluation a été constitué. Il regroupe les parties prenantes internes, et externes du REACH¹⁴. L'ERG examinera les résultats de l'évaluation comme une protection supplémentaire contre les préjugés et les influences diverses.

64. Autant que nécessaire, les bureaux pays du PAM fourniront un soutien logistique et administratif à l'équipe en charge de l'évaluation.

¹³ Une liste des membres est disponible à l'annexe 6.

¹⁴ idem.

65. Les parties prenantes dans les pays participants et au Secrétariat REACH seront invitées à fournir les informations nécessaires à l'évaluation, à se montrer disponible auprès de l'équipe d'évaluation afin de discuter du REACH, de ses performances et ses résultats, à faciliter les échanges avec les parties prenantes, et enfin à contribuer à l'organisation de réunions. L'équipe en charge de l'évaluation inclura un programme détaillé dans le rapport initial.
66. **Le Bureau de l'évaluation** conseillera la RE et appuiera le processus d'évaluation autant que nécessaire. Il a la responsabilité de donner accès à des mécanismes indépendants d'amélioration de la qualité qui révisent les premières versions des rapports initiaux et des rapports d'évaluation, dans une optique d'analyse.

8. Communication et budget

8.1. Communication

67. La RE s'assurera que les parties prenantes sont consultées à chacune des phases de l'évaluation, comme indiqué à la figure 1 (ci-dessus). Dans tous les cas, les parties prenantes jouent un rôle consultatif. Au terme de la collecte des données dans chaque pays, l'équipe en charge de l'évaluation y animera une réunion de restitution. Les participants qui ne sont pas en mesure d'assister à une réunion en personne seront invités à participer par téléphone. Un plan de communication pour l'évaluation sera élaboré par la RE au cours de la phase initiale. Une fois terminé, le rapport d'évaluation sera publié sur le site Web externe du PAM et le site Web du Réseau des Nations Unies/REACH.
68. Les résultats clés obtenus pendant la phase d'évaluation seront produits en anglais. Les études de cas par pays pour Haïti, le Sénégal, le Mali et le Burkina Faso seront rédigées en français. Si l'intervention de traducteurs s'avère nécessaire pour le travail sur le terrain, celle-ci sera assurée.
69. Dans le cadre des normes internationales d'évaluation, le PAM exige que toutes les évaluations soient mises à la disposition du public. Après l'approbation du rapport final d'évaluation, celui-ci sera traduit en français et toutes les études de cas conduites dans des pays de langue française seront traduites en anglais. Au cours de la phase initiale, le CE s'accordera sur un plan de diffusion des rapports en accord avec les objectifs d'évaluation.

8.2. Budget

70. **Budget:** Pour mener à bien cette évaluation, le budget comprendra:
- Le recrutement de consultants individuels par les Ressources Humaines (RH), et donc selon le Règlement RH sur les honoraires des consultants.
 - La couverture des frais de déplacement et des frais de subsistance pour les consultants, le cas échéant.
 - Les dispositions relatives aux ateliers des parties prenantes, telles que définies dans le calendrier de l'évaluation et dans les calendriers des missions de pays.
 - La traduction des produits finaux de l'évaluation.

- AMC a financé l'évaluation par le fonds fiduciaire du REACH. Le coût global attendu de l'évaluation, travaux préparatoires inclus, est estimé à 120 000 dollars USD. Cela inclut environ 83 jours pour la/le chef d'équipe, 47 jours pour la/le consultant(e) régional(e) et 16 jours pour chacun des deux consultants nationaux.

Pour toute demande, veuillez contacter Tania Goossens, Responsable de l'évaluation, à l'adresse tania.goossens@wfp.org ou par téléphone au (+39) 06 6513 2348.

Annexe 1 Théorie du changement du REACH

Le REACH vise quatre résultats principaux au niveau des pays qui ont un impact sur le développement

Théorie du changement du REACH



Source: Secrétariat REACH

REACH

1

Annexe 2 Conclusions et recommandations de l'évaluation conjointe de l'initiative REACH (2011-2015)¹⁵

CONCLUSIONS

1. Dans les huit pays étudiés, la plupart des progrès réalisés par REACH l'ont été par rapport à ses effets directs 1 et 2, peu ou pas de progrès étant enregistrés par rapport aux effets directs 3 et 4. Ces résultats tiennent en partie à la brièveté des délais impartis et au caractère séquentiel de ces effets.
2. La performance du secrétariat à Rome a beaucoup influé sur les progrès réalisés. Si le lancement de l'initiative a été lent et, à certains égards, décousu et désordonné, le secrétariat est cependant parvenu à progressivement mettre en place des programmes de travail normalisés dans l'ensemble des pays concernés par REACH.
3. L'initiative est en phase avec le programme de la communauté internationale en matière de nutrition et répond aux priorités des organismes des Nations Unies associés, et elle cadre dans l'ensemble avec les politiques et les priorités des pays. Toutefois, il existe des limites à l'application, dans des délais serrés, d'un modèle standard qui n'est pas suffisamment adapté à la réalité locale.
4. REACH a fourni en temps voulu des services de facilitation et d'appui pertinents, tenant dûment compte des priorités, qui ont contribué à améliorer les interventions nutritionnelles dans les pays concernés. L'initiative a aidé à renforcer l'engagement des parties prenantes, à accentuer la mobilisation nationale en faveur de la nutrition, à définir les priorités de manière plus efficace et à développer les capacités. Elle a également contribué au suivi et à la reddition de comptes, avec plus ou moins de succès.
5. Les réalisations et les points faibles du REACH sont liés à la qualité de sa conception et de sa mise en œuvre. Parmi les aspects positifs figurent la flexibilité des procédures et des modalités, la présence sur le terrain, la qualité des outils et des instruments, le dialogue constructif, la neutralité et l'accent mis aussi bien sur les méthodes que sur les résultats. Le REACH a également soutenu le Mouvement SUN de manière efficace pour faire progresser le programme de nutrition. Toutefois, ce mouvement a quelque peu éclipsé REACH, l'initiative étant de ce fait relativement moins connue et moins bien comprise.
6. Les difficultés rencontrées par le REACH reflètent la faiblesse de sa Théorie du changement, la nature ambitieuse de ses plans et périodes de temps, la nature séquentielle des résultats du REACH (ce qui nécessite une mise en œuvre plus longue), différents degrés d'appropriation de la part des gouvernements, et enfin l'absence d'une stratégie en termes de partenariats qui a eu pour conséquence une adhésion et un soutien faibles de la part de ses agences partenaires. La Théorie du changement du REACH n'a pas suffisamment tenu compte des facteurs de niveau d'impact tels que l'importance d'un engagement politique de haut niveau de la part des gouvernements, de l'économie politique des Nations Unies et du manque d'obligation redditionnelle claire et d'incitations, au sein de l'ONU à soutenir l'initiative. Ce dernier a été affecté par l'absence: i) d'un engagement durable de la part du plus haut niveau des agences de l'ONU, ii) d'un mandat clair en matière de collaboration émanant du système des Nations Unies; et iii) de mécanismes de reddition de comptes solides et effectivement appliqués.
7. Dans la pratique, la détermination des gouvernements et des organismes des Nations Unies n'était pas toujours suffisamment ferme ni leur volonté assez clairement définie pour permettre de progresser. S'agissant de la gouvernance interne, le niveau variable, et parfois faible, de mobilisation et d'adhésion du groupe technique et des comités de coordination de REACH a nui à la performance. Dans un contexte mondial saturé, l'existence de REACH continue d'être mise en question par certains acteurs du secteur de la nutrition.

¹⁵ Mokoro 2015. Strategic Evaluation: Joint Evaluation of Renewed Efforts against Child Hunger and under-nutrition (REACH) 2011-2015: Volume II Annexes. Oxford: Mokoro Ltd, October 2015.

8. Dans l'ensemble, il y a peu de chances que les résultats et les réalisations de REACH s'inscrivent dans la durée, à moins que des investissements et des efforts supplémentaires ne soient consentis. Les conséquences qu'aura la fin de REACH pour le mouvement SUN n'ont pas été suffisamment prises en considération. De plus, les stratégies de retrait des pays étaient prématurées par rapport aux progrès accomplis, et elles avaient été élaborées tardivement.

Recommandations

41. L'équipe d'évaluation a formulé ces recommandations alors que diverses décisions de vaste portée venaient d'être prises, notamment: i) REACH assurerait désormais le secrétariat du Réseau des Nations Unies pour le mouvement SUN; et ii) en parallèle, des dispositions étaient prises pour financer REACH dans de nouveaux pays. Ces décisions partent du principe que le travail de REACH demeure nécessaire, et elles influenceront sur son rôle, son fonctionnement, sa structure et sa portée futurs.

42. **Recommandation 1:** La principale fonction de REACH devrait demeurer la facilitation et la coordination des interventions nutritionnelles au niveau des pays, l'accent étant particulièrement mis sur la préservation et le renforcement de sa réputation de neutralité. Deux modes d'intervention devraient être prévus, axés l'un sur la prestation de services de facilitation pluriannuels, mettant à profit l'approche suivie à ce jour, et l'autre sur des activités spécialisées de facilitation à court terme et des services connexes à l'intention des pays remplissant certains critères bien précis.

43. Dans la perspective du maintien de l'appui apporté au niveau national pour renforcer la facilitation dans les pays du mouvement SUN¹², il faut être conscient que, dans certains pays, des initiatives pluriannuelles "de type REACH" pourraient être poursuivies, sous réserve d'une évaluation approfondie, tandis que dans d'autres, la contribution de REACH sera nécessairement plus limitée, des critères précis devant être définis pour garantir la faisabilité. La réputation de neutralité de REACH lui permet de servir d'intermédiaire entre différentes organisations et entités. Afin de préserver cette neutralité, il conviendrait de déterminer précisément le temps et les ressources que REACH peut consacrer à l'appui du Réseau des Nations Unies pour le mouvement SUN, et la nature de son engagement.

44. **Recommandation 2:** REACH devrait élaborer une vision, des stratégies et un plan d'activité à moyen terme pour sa deuxième phase, prévue sur cinq ans pour cadrer avec la stratégie et le calendrier quinquennaux de SUN.

45. Il faudra pour ce faire:

- prolonger de deux ans les délais fixés pour les pays déjà concernés par REACH, afin de consolider les acquis et de progresser sur la voie de la durabilité (Bangladesh, Ghana, Mali, Mozambique, Népal, Ouganda, République-Unie de Tanzanie et Rwanda); et
- adopter dès le départ un calendrier quinquennal pour les nouveaux pays.

46. **Recommandation 3:** Dans le cadre de ses grandes stratégies d'engagement, l'initiative devrait encourager le Réseau des Nations Unies pour le mouvement SUN – qu'elle coordonne désormais – à faire concorder ses priorités avec sa fonction centrale de facilitation et de coordination. Le réseau, avec l'appui du REACH, aurait ainsi pour principale mission de mobiliser le potentiel technique du système des Nations Unies en vue de faciliter la transposition des activités à plus grande échelle et d'accroître l'efficacité des interventions de nutrition menées au niveau des pays.

47. Les responsabilités nouvelles et supplémentaires de REACH liées à sa fonction de secrétariat du Réseau des Nations Unies pour le mouvement SUN offrent l'occasion d'harmoniser davantage le travail de ces deux entités. Ce nouvel arrangement s'accompagne à la fois de possibilités et de risques: possibilités d'une part, car les précieuses ressources et le pouvoir de mobilisation des organismes des Nations Unies peuvent être efficacement exploités dans le cadre des interventions nutritionnelles; risques d'autre part, car il se pourrait que l'on s'écarte de ce qui fait la force de REACH et que l'on compromette sa précieuse neutralité. Pour y

remédier, il faut définir clairement ce que le Réseau des Nations Unies pour le mouvement SUN peut faire et veiller à ce que cela concorde avec les priorités et le mandat de REACH.

48. Recommandation 4: La prochaine phase de REACH et les décisions ultérieures concernant le financement d'interventions pluriannuelles au niveau des pays devraient reposer sur une réévaluation minutieuse de sa théorie du changement, qui devrait reconnaître que REACH doit jouer un rôle de facilitation et offrir des services connexes, et non assurer un appui ou une assistance technique. Cette nouvelle théorie du changement devrait définir le rôle de REACH pour ce qui est de l'exécution des activités de SUN sur le terrain et de l'appui qu'elle apporte au Réseau des Nations Unies pour le mouvement SUN. Elle devrait être largement diffusée afin de contribuer à faire mieux comprendre le rôle de REACH dans le secteur de la nutrition.

49. Lors de la conception de toute future intervention pluriannuelle de REACH, il faudra mentionner explicitement et tester les hypothèses sur lesquelles elle repose, et définir les conditions à remplir pour bénéficier du soutien de REACH. L'évaluation a répertorié cinq critères présidant à la mise en œuvre d'un programme pluriannuel de REACH: i) la présence dans le pays depuis au moins cinq ans d'un facilitateur de REACH chevronné; ii) la réalisation de travaux préparatoires approfondis fondés sur la consultation et la mobilisation de toutes les parties; iii) l'existence de plans pour appuyer un démarrage immédiat; iv) l'engagement pris par les partenaires des Nations Unies d'allouer un financement à l'appui de l'approche adoptée par REACH; et v) le lancement de travaux préliminaires sur les moyens d'assurer la durabilité.

50. Recommandation 5: Pour étayer la nouvelle théorie du changement, REACH devrait faire réaliser une étude sur l'architecture de l'assistance technique nécessaire pour renforcer la nutrition; celle-ci devrait notamment porter sur la facilitation et recenser les domaines d'action prioritaires pour REACH, en tenant compte du travail effectué par d'autres partenaires assurant un appui technique. Il conviendrait de se référer à cette étude au moment d'élaborer le plan d'action à moyen terme de REACH et ses stratégies d'engagement pour les cinq années à venir (voir les recommandations 1 à 4).

51. Recommandation 6: Les organismes des Nations Unies participants devraient signer un nouveau mémorandum d'accord prévoyant des dispositions plus strictes, notamment des mécanismes de prise de décisions stratégiques et de reddition de comptes au plus haut niveau, et précisant qu'ils s'engagent à contribuer au financement des activités de REACH au niveau des pays et à mieux coordonner leurs activités de planification, de mobilisation des ressources, de mise en œuvre et de plaidoyer dans le secteur de la nutrition au niveau des pays.

52. À l'avenir, les mesures prises pour appuyer la coordination des interventions nutritionnelles au niveau des pays par le biais de REACH devraient être subordonnées à la manifestation publique d'une ferme volonté, à tous les niveaux des organismes des Nations Unies, de mieux coordonner l'action qu'ils mènent dans ce secteur en matière de planification, de mobilisation de ressources, de mise en œuvre et de sensibilisation. À cette fin, les engagements pris à un haut niveau par ces institutions devraient s'accompagner d'un engagement à collaborer sur le plan technique, ce qui supposerait une approche moins centrée sur les institutions elles-mêmes. Faute de cela, REACH pourrait perdre ses objectifs de vue, gaspiller son énergie et, au bout du compte, échouer.

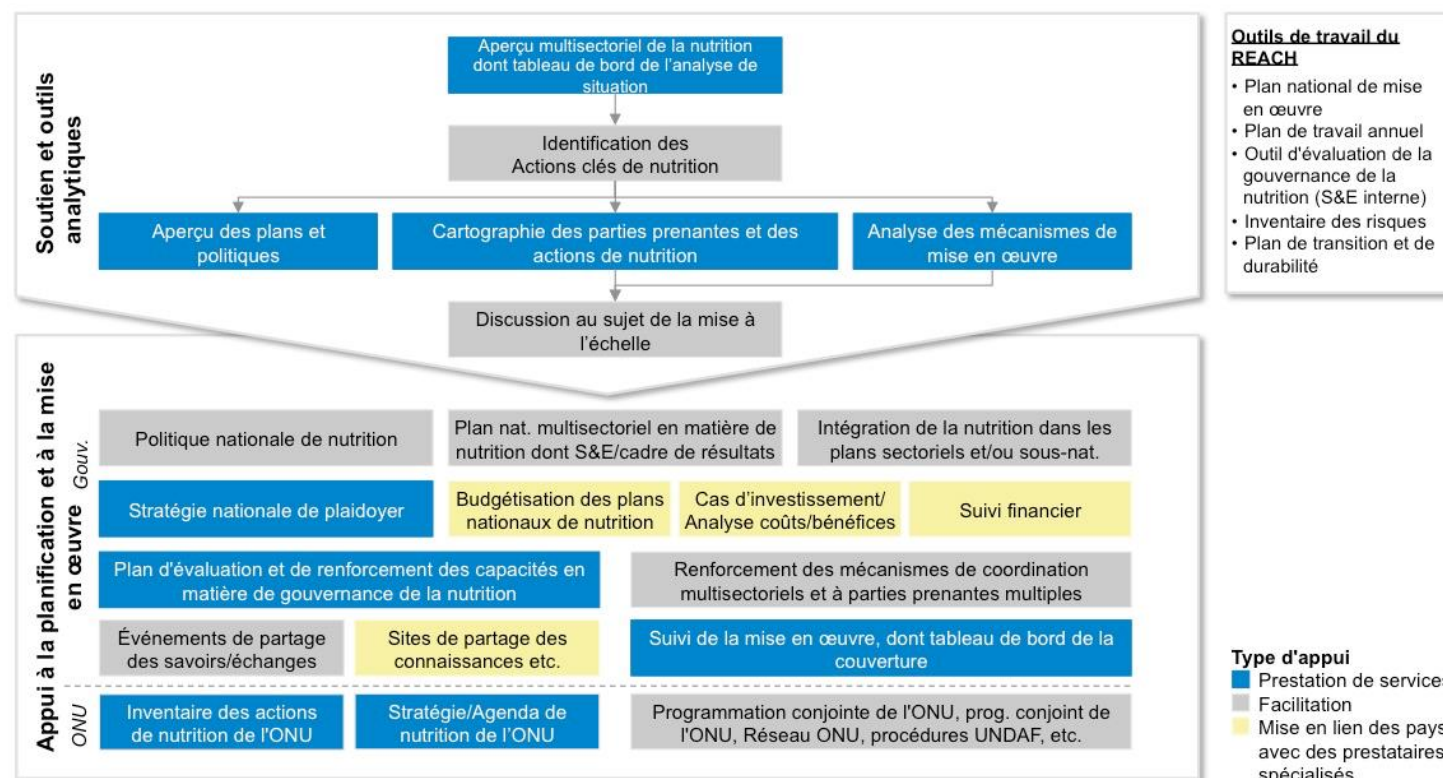
53. Recommandation 7: REACH devrait prendre l'initiative d'étudier et de concevoir diverses options et sources de financement pour sa deuxième phase. Compte tenu du rôle plus important qui est le sien depuis peu auprès du Réseau des Nations Unies pour le mouvement SUN, elle devrait en particulier encourager les institutions membres (voir la recommandation 6), les donateurs et les pays hôtes à lui allouer des ressources financières suffisantes. Le financement assuré par les gouvernements hôtes devrait être encouragé en tant que moyen de garantir la durabilité dans les pays où un engagement pluriannuel est prévu.

54. Recommandation 8: La mise en œuvre de REACH au niveau des pays devrait continuer à être guidée par les plans nationaux de mise en œuvre et les plans annuels. Toutefois, il conviendrait de revoir les processus prévus au titre des plans nationaux de mise en œuvre, afin que toutes les parties prenantes y

adhèrent et les prennent en main au maximum. Ces plans nationaux devraient également veiller à ce que les questions relatives à l'équité et à la problématique hommes-femmes soient prises en compte dans les travaux menés au niveau des pays et les activités mondiales de plaidoyer en faveur de la nutrition. Il est indispensable de s'assurer que REACH dispose des compétences spécialisées voulues en matière de problématique hommes-femmes et d'équité, de mettre en place des mesures d'incitation pour favoriser les actions nationales à cet égard dans le domaine de la nutrition, et d'assurer le suivi des progrès accomplis par rapport aux indicateurs.

Annexe 3 Livrables et outils REACH

L'appui du REACH permet de renforcer la gouvernance de la nutrition



Source: Secrétariat du Réseau des Nations Unies pour le Mouvement SUN/REACH

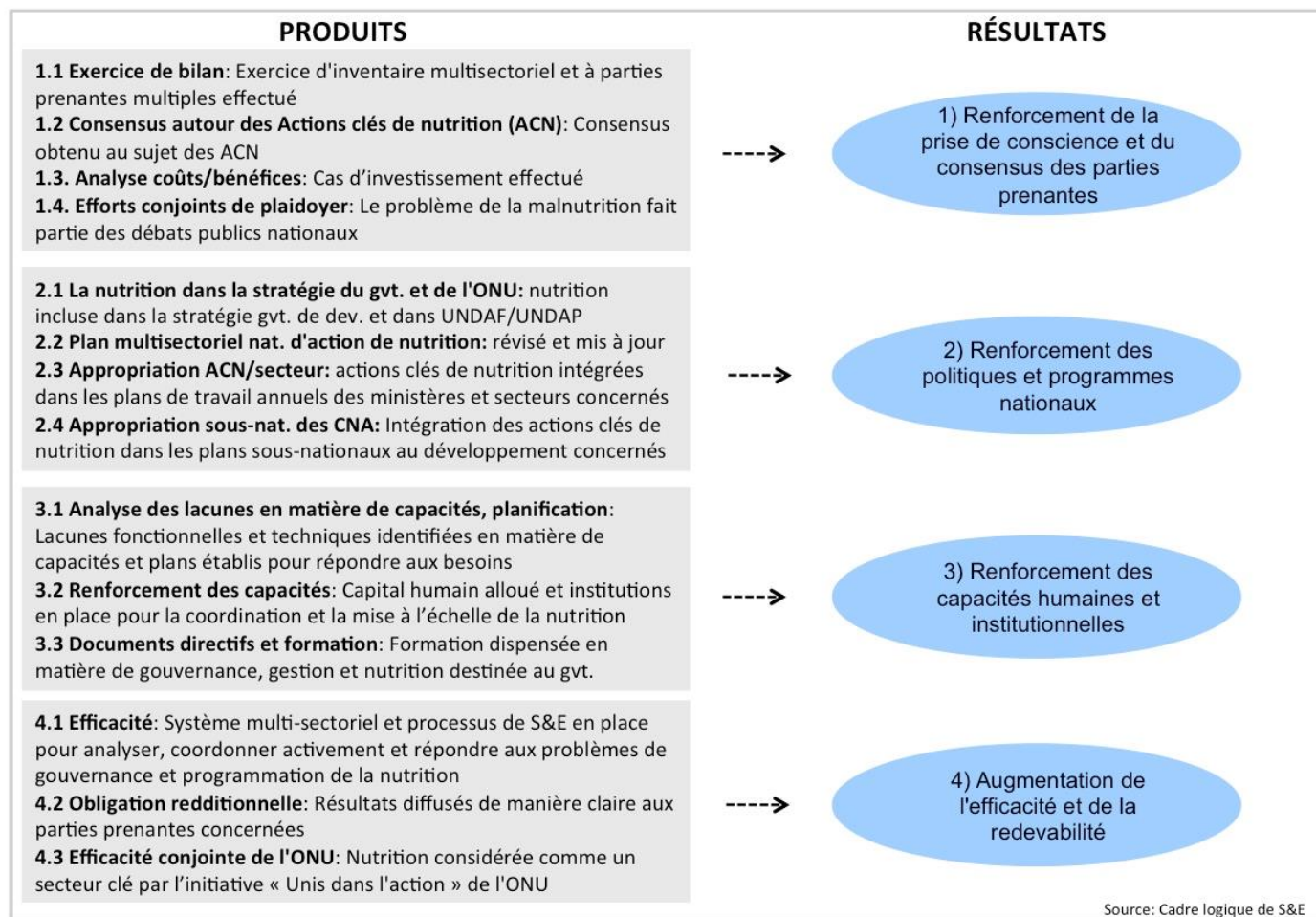
REACH in-country support – 03Mar17.pptx

REACH

1

Annexe 4 Cadre logique du REACH

Les activités du REACH sont conçues pour l'obtention de produits variés



Annexe 5 Présentation des ressources du REACH et des budgets par pays pour le Burkina Faso, Haïti, le Mali, le Myanmar et le Sénégal

Subventions actives accordées au REACH par des donateurs

Donateurs	Contribution	USD	Durée de validité	Pays
UE	550 000 EUR	586 980	février 2017 - avril 2018	Tchad
Aide de l'Irlande	1 000 000 EUR	1 086 957	décembre 2016 - décembre 2017	Lesotho, Sierra Leone, Zimbabwe, Tanzanie
Canada - AMC - Génération 2*	5 000 000 CAD	4 488 330	2014-2017	Burkina Faso, Haïti, Mali, Myanmar, Sénégal
Canada - AMC - Génération 2*	15 000 000 CAD	15 290 520	2011-2016	Bangladesh, Ghana, Mali, Mozambique, Népal, Rwanda, Tanzanie, Ouganda

Canada - 2. Accord de subvention

Pays*	USD (2014-2017)
Burkina Faso	845 833
Haïti	764 500
Mali**	285 000
Myanmar	760 000
Sénégal	925 833
Total	3 581 166

* NB: Une extension à coût nul a été accordée aux cinq pays jusqu'au 31/12/2017

**Le Mali a reçu des fonds d'une subvention antérieure qui expirait en 2016

Annexe 6 Membres du Comité d'évaluation et du Groupe de référence de l'évaluation

Comité d'évaluation

Nancy Walters, Secrétariat du Réseau des Nations Unies/REACH (Présidente du CE)

Nicolas Bidault, Secrétariat du Réseau des Nations Unies/REACH

Tania Goossens, Secrétariat du Réseau des Nations Unies/REACH (Responsable de l'évaluation)

Christine Wenzel, Secrétariat du Réseau des Nations Unies/REACH

Groupe de référence de l'évaluation

Martin Bloem, PAM (remplacé par Lauren Landis, PAM)

Anna Lartey, FAO

Victor Aguayo, UNICEF

Francesco Branca, OMS

Juliane Friedrich, FIDA

Isabelle Laroche, Affaires mondiales Canada (remplacé par Joyce Seto, AMC)

Maimouna Doudou, REACH Burkina Faso

Ousmane Ouedraogo, REACH Burkina Faso

Bertine Ouaro, Point focal du SUN au Burkina Faso

Souleymane Diallo, REACH Mali

Amadou Fofana, REACH Mali

Dr Djibril Bagayoko, Point focal du SUN au Mali

Sophie Cowppli-Bony, REACH Sénégal

Aida Gadiaga, REACH Sénégal

Abdoulaye Ka, Point focal du SUN au Sénégal

Agnes Solano, REACH Haïti

Marie-Mona Alexis, REACH Haïti

Dr. Joseline Marhone, Point focal du SUN en Haïti

SanSanMyint, REACH Myanmar

Dr. May Khin Than, Directeur du Centre National de Nutrition (Secrétariat SUN au Myanmar)

Delphine Babin-Pellier, Secrétariat du Mouvement SUN (remplacé par Fanny Granchamp et Thahira Mustafa, SMS)

Annexe 7 Calendrier de l'évaluation

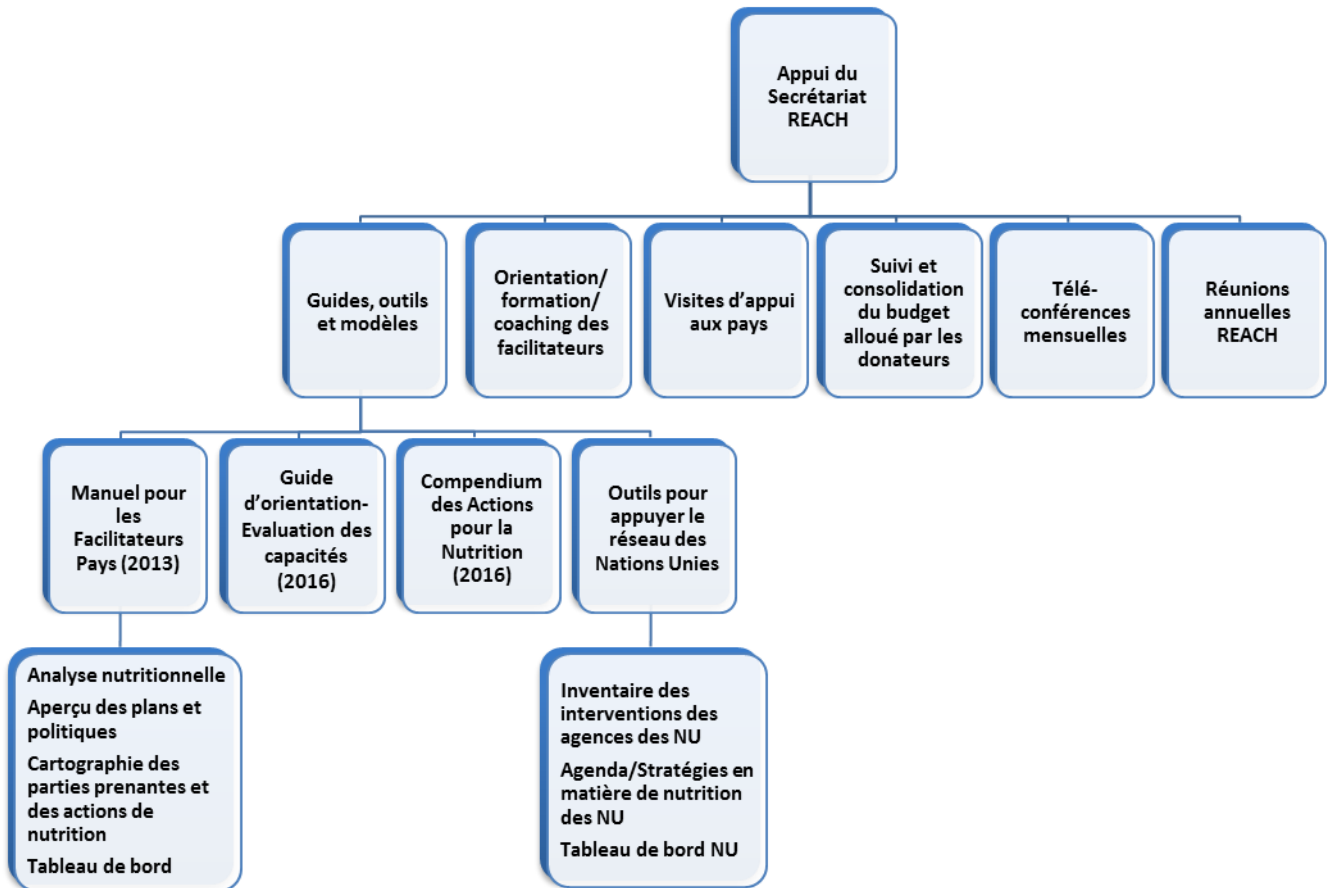
	Phases, livrables et délais	Dates clés
Phase 1 - Préparation		2017
	Étude documentaire, première ébauche des TDR et assurance qualité	8 mars
	Partage des TDR et révision par le GRE et le CE	21 mars
	Identification et recrutement de l'équipe en charge de l'évaluation	31 mars
	TDR finaux	31 mars
Phase 2 - Phase initiale		
	Bibliothèque de données livrée à l'équipe en charge de l'évaluation pour l'étude documentaire	7 avril
	Conférence téléphonique d'orientation avec l'équipe en charge de l'évaluation	12 avril
	Mission de lancement à Rome	25 avril
	Révision des documents et de l'ébauche du rapport initial dont la méthodologie	25 avril - 5 mai
	Envoi de l'ébauche du rapport initial à la Responsable de l'évaluation	5 mai
	Assurance qualité et retours (RE et système de soutien de la qualité)	12 mai
	Révision du rapport initial	17 mai
	Envoi du rapport initial révisé au Groupe de référence de l'évaluation	17 mai
	Révision du rapport initial	24-26 mai
	Envoi du rapport initial révisé au Comité d'évaluation	26 mai
	Envoi du rapport initial aux parties prenantes pour information	29 mai
Phase 3 – Collecte et analyse des données		
	Travail de terrain (Sénégal, Mali, Burkina Faso, Haïti, Myanmar) (en moyenne 10 jours calendaires par pays)	28 mai - 15 août
	Réunion de restitution dans le pays (à la fin de chaque visite pays)	5 juin - 15 août
Phase 4 - Élaboration des rapports		
	Création de l'ébauche du rapport d'évaluation	15 août - 22 septembre
	Envoi de l'ébauche du rapport d'évaluation à la Responsable de l'évaluation	22 septembre
	Assurance qualité et retours (RE et système de soutien de la qualité)	29 septembre
	Révision du rapport d'évaluation	6 octobre
	Envoi du rapport d'évaluation révisé au Groupe de référence de l'évaluation	24 octobre
	Consolidation des commentaires	2 novembre
	Révision du rapport d'évaluation	20 novembre
	Envoi du rapport d'évaluation final au Comité d'évaluation	25 novembre
Phase 5 Diffusion et suivi		
	Diffusion du rapport final à toutes les parties prenantes	1er décembre
	Suivi des recommandations	À partir de décembre

Annexe 8 Sigles

ACDI	Agence canadienne de développement international
ACN	Actions clés de nutrition
AMC	Affaires mondiales Canada
BP	bureau pays
CE	Comité d'évaluation
CP	Comité de pilotage
DEQAS	Système d'assurance qualité des évaluations décentralisées
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
GRE	Groupe de référence de l'évaluation
MA	Ministère de l'agriculture
MAECD	Ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement du Canada
MOU	Protocole d'accord (<i>Memorandum of Understanding</i>)
MS	Ministère de la santé
ODD	Objectifs de développement durable
OMD	objectifs du Millénaire pour le développement
OMS	Organisation mondiale de la Santé (OMS)
ONU	Organisation des Nations Unies
OSC	organisations de la société civile
PAM	Programme alimentaire mondial
RE	Responsable de l'évaluation
REACH	Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants
S&E	suivi et évaluation
SMS	Secrétariat du Mouvement SUN
SUN	Mouvement pour le renforcement de la nutrition (<i>Scaling Up Nutrition</i>)
TDR	termes de référence

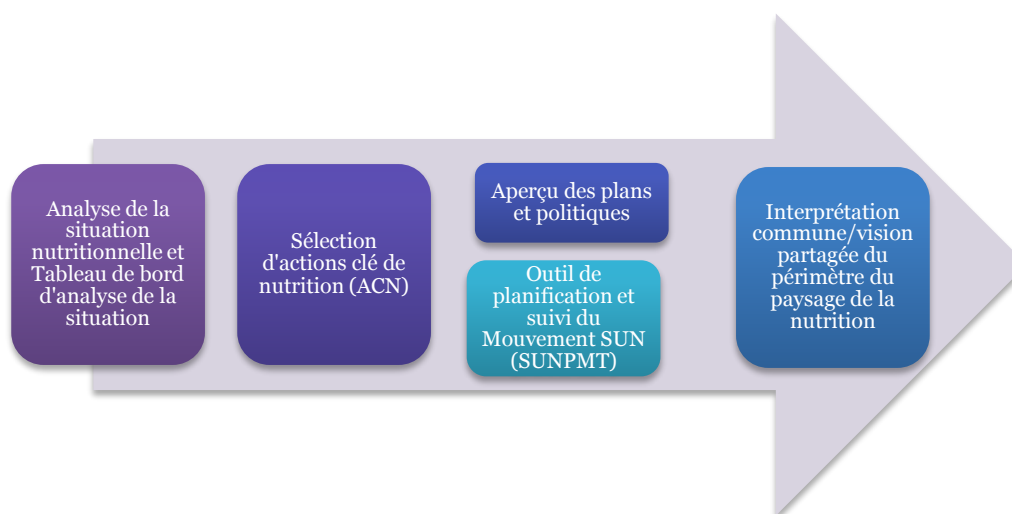
UNDAF	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (<i>United Nations Development Assistance Framework</i>)
UNDAP	Plan d'aide au développement des Nations Unies (<i>United Nations Development Assistance Plan</i>)
UNDSS	Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies (<i>United Nations Department of Safety and Security</i>)
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNSCN	Comité permanent de la nutrition du système des Nations Unies

Annexe 2: Appui du Secrétariat UNN/REACH



Source: Équipe en charge de l'évaluation

Exercice exploratoire multisectoriel et multipartite



Source: Équipe en charge de l'évaluation

L'**analyse de la situation nutritionnelle** a pour but de présenter les tendances en matière de nutrition, une analyse causale (des causes sous-jacentes et fondamentales), et un tableau de bord de l'analyse de situation qui se veut être un outil synthétique à l'intention des décideurs politiques et de ceux qui appliquent les politiques¹⁶.

L'analyse de la situation nutritionnelle a vocation à servir de référence pour la sélection d'**actions clés de nutrition** (ACN). Un exemple d'ACN est proposé ci-dessous.

Actions clés de nutrition – Myanmar		
	Domaine	Actions clés de nutrition à cartographier provenant de l'outil de planification et suivi (<i>Planning and Monitoring Tool, PMT</i>)
Spécifique à la nutrition	Alimentation du nourrisson et du jeune enfant	Promotion de l'alimentation du nourrisson et du jeune enfant (ANJE) Assurer des examens de santé destinés aux enfants comprenant les pratiques de suivi de croissance (<i>Growth Monitoring Practices, GMP</i>)
	Supplémentation en micronutriments et enrichissement	Fournir une supplémentation en vitamine A aux jeunes enfants (6 à 59 mois), aux enfants et aux femmes en postpartum durant le mois suivant l'accouchement Fournir une supplémentation en fer/folate aux femmes en âge de procréer et aux adolescentes Assurer et/ou appuyer l'enrichissement des aliments y compris l'iodation du sel
	Prise en charge de la malnutrition	Fournir des suppléments alimentaires thérapeutiques dans le cadre de la prise en charge intégrée de la malnutrition aiguë
	Prévention et prise en charge des maladies	Fournir des comprimés de déparasitage aux enfants (2 à 9 ans) et femmes enceintes après le premier trimestre de grossesse Fournir un traitement pour diarrhée SRO/zinc aux enfants de moins de 5 ans Fournir un soutien antenatal comprenant au moins 4 visites, dont des conseils au sujet des pratiques optimales de nutrition Fournir un soutien postnatal comprenant au moins 4 visites pendant la période postpartum (24h et 72h après l'accouchement, et 3 et 6 semaines après)
Contribuant indirectement à la nutrition	Pratiques de nutrition améliorées	Fournir une éducation à la nutrition et à un mode de vie sain aux adolescents (10 à 19 ans) Promotion des activités liées à la santé, la nutrition et l'hygiène dans les communautés, les écoles et les établissements de santé
	Amélioration des pratiques liées à l'eau, l'hygiène et l'assainissement au niveau des ménages	Promotion d'un environnement hygiénique sûr et d'une éducation à l'hygiène Fournir des matériaux/construire des infrastructures et une communication pour le changement de comportement sur le sujet du lavage des mains et pour un meilleur assainissement, tenant compte des besoins spécifiques aux deux sexes
	Protection sociale	Fournir des repas scolaires nutritifs, associés à de l'éducation nutritionnelle Assurer des actions de filet de sécurité sociale contribuant à la nutrition, par exemple sous forme d'espèces, de bons et d'aliments

¹⁶ REACH. 2013. REACH Country Facilitator Manual (2nd Edition)

	Alimentation et agriculture	Activité agricole contribuant à la nutrition telle que la diversification des cultures
		Assurer la sécurité sanitaire des aliments en mesurant tous les contaminants dangereux dans les aliments et en prenant des mesures en conséquence (entreposage sûr des aliments, installations post-récolte et installations de transformation tout au long de la chaîne de valeur, en particulier pour les ménages dirigés par des femmes)
	Développement rural	Activités alternatives génératrices de revenus telles que les micro, petites et moyennes entreprises pour tous, en particulier les femmes Améliorer la sécurité alimentaire des ménages au travers d'activités telles que l'horticulture à petite échelle, la pêche et l'élevage, en particulier pour les femmes

L'**aperçu des plans et des politiques** vise à déterminer dans quelle mesure la nutrition, et les ACN en particulier, sont déjà reflétées dans les politiques nationales¹⁷. Cet aperçu comprend un système de notation pour évaluer dans quelle mesure la nutrition est traitée dans les politiques et stratégies existantes (par exemple, un score situé entre 0 et 25% est attribué si « la nutrition est quelque peu traitée » ou un score entre 25 et 50% est attribué si « la nutrition est traitée de manière partielle », etc.).

La **cartographie des parties prenantes et des actions de nutrition**, réalisée sur la base de l'outil de planification et suivi du SUN (*SUN Planning and Monitoring Tool* - SUN PMT) permet de représenter des informations qualitatives sur les parties prenantes (« qui fait quoi où ») ainsi que des données quantitatives, c'est-à-dire la couverture des ACN au niveau national et sous-national. L'outil comprend des actions prédéfinies dans plusieurs secteurs basées sur le Compendium des actions de nutrition (CAN) pouvant être adaptées aux besoins et aux priorités des pays¹⁸. Les résultats devraient contribuer à améliorer la planification aux niveaux national et sous-national, ainsi que d'autres processus multisectoriels de nutrition comme la coordination et la mise en œuvre des ACN^{19 20 21}.

Kit d'orientation sur l'évaluation des capacités en matière de nutrition

Le Secrétariat UNN/REACH, conjointement avec l'UNN au niveau mondial (points focaux aux sièges), a élaboré un guide au sujet des analyses des lacunes en matière de capacités, publié en 2016, s'appuyant sur l'expérience du REACH (par exemple au Népal et au Ghana) ainsi que sur les outils des agences des Nations Unies. Dans l'idéal, l'analyse des lacunes devrait être réalisée au moment opportun pour que le plan de développement des capacités chiffré avec des actions à court, moyen et long terme puisse être intégré au plan multisectoriel d'actions de nutrition.

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

Il est indiqué dans le manuel des facilitateurs du REACH: « L'objectif global du REACH est de renforcer les capacités nationales afin de renforcer la gouvernance et la gestion de la nutrition nationales pour améliorer la nutrition des femmes et des enfants de moins de cinq ans. En définitive, les résultats du REACH doivent être obtenus par le gouvernement national avec le soutien des partenaires de l'ONU. La facilitation est un moyen à cette fin, les deux techniques s'entrecoupant là où le développement des capacités des techniques de facilitation est réalisé. » Certaines déclarations du manuel suggèrent que les facilitateurs mèneront aussi des formations; des conseils leur sont donnés pour « utiliser des méthodologies de formation éprouvées et une pédagogie adaptée au contexte et au public;

¹⁷ Dans le CIP d'origine, l'aperçu des plans et des politiques a été associé au résultat 2, en tant que livrable 2.1.1.

³ Secrétariat du Réseau des Nations Unies pour le SUN/REACH. 2016. Compendium des actions de nutrition.

⁴ Secrétariat REACH. 2016. *Scaling-up Nutrition Planning and Monitoring Tool (SUN PMT) Overview* (Présentation de l'outil de planification et suivi du Mouvement SUN).

⁵ Secrétariat REACH. *Scaling-up Nutrition Planning and Monitoring Tool (SUN PMT) Terms of Reference* (Termes de référence de l'outil de planification et suivi du Mouvement SUN).

⁶ Secrétariat REACH/BCG. *Scaling-up Nutrition Planning and Monitoring Tool (SUN PMT) Training Guide* (Guide de formation à l'outil de planification et suivi du Mouvement SUN).

tenir compte des langues locales; adopter des approches à moyen et à long terme (par exemple, des formations, cours de recyclage, supervisions formatives ou autres) »²².

Partage des connaissances

Le partage des connaissances au sein des pays peut inclure, selon les cas: la conduite d'événements annuels ou semestriels; l'organisation d'ateliers ou de conférences en collaboration avec d'autres parties prenantes; et la création de documentation sur les diverses expériences du REACH pour appuyer les échanges entre pays. Le partage de connaissances entre les pays implique la participation des facilitateurs à des conférences téléphoniques avec le Secrétariat UNN/REACH pour être au courant des développements du REACH dans d'autres pays et assister aux réunions annuelles du REACH et aux rassemblements mondiaux du Mouvement SUN²³.

Efficacité conjointe de l'ONU

Le soutien du REACH au développement d'une stratégie conjointe de l'ONU comporte deux étapes: la réalisation d'un inventaire des actions de nutrition de l'ONU, et l'organisation et la facilitation d'un atelier stratégique²⁴.

L'outil d'inventaire des Nations Unies permet de comparer le domaine privilégié, la concentration, la portée et la zone géographique des contributions de l'ONU à la nutrition, en les cartographiant par rapport aux priorités nationales en matière de nutrition, pour servir de base au développement d'une vision et/ou d'une réponse des Nations Unies.

Les ateliers ou séminaires-retraites stratégiques organisés, financés et facilités par le REACH visent les objectifs suivants: une interprétation commune des contributions actuelles des agences de l'ONU à la nutrition, un accord sur les éléments clés d'une stratégie ou d'un programme de nutrition des Nations Unies, un accord sur les rôles et responsabilités des agences des Nations Unies en ce qui concerne le soutien au programme gouvernemental de nutrition, y compris la gouvernance de la nutrition, un accord sur les principaux indicateurs et processus de S&E; et les prochaines étapes pour assurer la progression des livrables.

²² Tableau 1 page 25 du manuel des facilitateurs du REACH

²³ REACH. 2013. Manuel des facilitateurs pays du REACH (2^e édition)

²⁴ REACH. 2015. Kit d'orientation du REACH - Élaboration d'un inventaire des actions de nutrition des Nations Unies et d'une Stratégie ou d'un Agenda de nutrition de l'ONU au niveau du pays

Annexe 3: Produits et livrables prévus en fonction des pays

Burkina Faso	
Produits et livrables planifiés dans le CIP	Produits et livrables dans les PTA
Résultat 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	
1.1 Exercice multisectoriel et multipartite	
Analyse nutritionnelle y compris le tableau de bord de l'analyse de situation	2015
Cartographie des parties prenantes et des actions de nutrition	2015
Réunion de restitution et dissémination	2015 et 2016 et modifié "atelier dialogue passage à l'échelle CCR
Réaliser un Aperçu des plans et politiques	2015
1.2 Consensus sur les actions clés de nutrition (ACN)	
Assistance technique et facilitation hiérarchisation des ACN	2015
Facilitation du ciblage par intervention	2015 et 2016 et modifié - Finalisation/validation CCR
1.3 Analyse des coûts et bénéfices: Cas d'investissement (CI)	
Facilitation intégration recommandations CI dans la stratégie de plaidoyer	
1.4 Stratégie conjointe de plaidoyer	
Développement d'une stratégie nationale de communication et de plaidoyer nationale (SNCP)	2015, 2016, 2017 et addition 2 nouvelles activités (atelier plaidoyer pour nouveau gouvernement et atelier validation SNCP)
Identification des opportunités de dissémination	2015
Identification des champions en nutrition	2016
Facilitation mise en œuvre SNCP niveau central et sous régional	2015, 2016, 2017
Résultat 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	
2.1 Intégration de la nutrition dans les stratégies du Gouvernement et des Nations Unies	
Revue des politiques et plans d'actions	2015
Recensement opportunités intégration nutrition dans les documents cadres	2015, 2016
Mise à profit opportunités intégration nutrition dans les stratégies de l'état et du NU	2015, 2016, 2017
Intégration la nutrition comme une question transversale dans l'UNDAF 2016-2020	2015, 2016, 2017
2.2 Plan d'action / stratégie/politique nationale multisectorielle de nutrition révisés et mis à jour	
Appui à la révision de la PNN (non prévue dans le CIP)	2015
Développement PSMN (2016-2020) et du cadre commun des résultats (CCR)	2015, 2016 et 2017 addition 1 nouvelle activité en 2017 Reproduction du PNN et PSN
Budgétisation du Plan d'Action	2015, 2016, 2017 et addition 1 nouvelle activité: Atelier de mobilisation des ressources
2.3 Intégration des ACN dans les plans de travail annuels des ministères/ secteurs concernés	
Support à l'identification de Points Focaux sectoriels	2015, 2016
Support à l'intégration des ACN dans les PTA	2016
2.4 Prise en compte des ACN aux niveaux régional et sous régional	
Analyse des plans de développement régionaux	2016
Appui à l'intégration et /ou la mise en œuvre des ACN dans les plans de développement régionaux	2016, 2017 décomposée en : - Partage analyses exploratoires - Concertation sur processus intégration - Elaboration guide
Résultat 3: Renforcement des capacités humaines et institutionnelles en lien avec les actions de nutrition à tous les niveaux	
3.1 Capacité de coordination	
Analyse des cadres existants de concertation des secteurs nationaux/régionaux	2015
Identification besoins renforcement capacités institutionnelles et humaines	
Appui au processus d'identification/création du cadre de concertation	2015, 2016, 2017
Contribution à la définition des TDR du cadre consensuel global de concertation	2015, 2016
Développement plan de renforcement de capacités fonctionnelles budgétisé	2017
Contribution renforcement capacités cadres de concertation multisectoriels/ coordination régionaux	
Contribution à la mise en place des réseaux de la plateforme SUN	2015, 2016, 2017
3.2 Développement des capacités	
Identification besoins renforcement capacités pour secteurs et niveaux concernés	2015, 2016, 2017
Elaborer un plan budgétisé de renforcement des capacités (RENCAP)	2015, 2017
3.3 Matériel d'orientation et de formation	
Développement TDRs pour le renforcement de capacités au niveau communautaire	2016

Burkina Faso		
Produits et livrables planifiés dans le CIP		Produits et livrables dans les PTA
Recrutement un/des experts(s) pour élaborer les guides et effectuer le RENCAP		2016
Développement d'un guide de formation des acteurs		2016
Organisation de briefings dans les domaines identifiés		2016
3.4 Réseau de partage des connaissances		
Assurer la diffusion des expériences/études/ recherche		2015, 2016, 2017
Faciliter échange d'expériences entre acteurs du pays et entre pays		2015, 2016, 2017
Faciliter documentation et partage avec les parties intéressées des études de cas		2015, 2016, 2017
<i>Création et mise en place effective d'un site WEB (non prévu dans CIP)</i>		2016, 2017
4.1 Efficacité - Mise en place d'un système et d'un processus de suivi et évaluation multisectoriel		
Mettre en place un cadre S-E du Plan d'Action multisectoriel		2015, 2016
Mener un plaidoyer et appuyer l'intégration des indicateurs de nutrition dans les systèmes de S-E sectoriels		2016 ,2017
Renforcer les capacités de l'organe de coordination pour le suivi évaluation		2017
4.2 Responsabilité: résultats disséminés à toutes les parties prenantes impliquées		
Appui à l'élaboration du tableau de bord de l'analyse de situation pour le suivi des indicateurs de couverture et d'impact) niveaux national, régional et communal et sectoriels		2016, 2017
Appuyer la revue des performances des indicateurs de nutrition		
4.3 Efficacité conjointe des Nations Unies		
Support l'établissement du Réseau des Nations Unies avec les TDR et plan de travail		2015, 2017 décomposée en 3 activités - Partage résultats 'inventaire des actions en nutrition des agences UN - Finalisation et reproduction de l'agenda commun - élaboration du plan de travail 2017
Soutien au Réseau des Nations Unies en mettant la nutrition à l'ordre du jour des réunions EPNU		2015, 2016, 2017
Elaborer une stratégie commune des NU sur la nutrition		2015, 2016,2017
Code couleur		
Fourniture de services	Mise en contact avec un prestataire spécialiste	Facilitation

Haïti	
Produits et livrables prévus dans le CIP	Produits et livrables prévus dans les PTA
Résultat 1 - Renforcement de la prise de conscience et du consensus des parties prenantes concernant la situation en matière de nutrition	
1.1 État des lieux multisectoriel et à parties prenantes multiples	
Aperçu multisectoriel de la nutrition	✓
Cartographie des parties prenantes et des actions de nutrition	✓
1.2 Consensus au sujet des actions clés de nutrition (ACN)	
Faciliter l'identification d'ACN prioritaires	✓
1.3. Analyse coûts/avantages: Cas d'investissement (CI) Faciliter l'intégration des recommandations d'IC, par ex. dans la stratégie de plaidoyer	Seulement en 2016
1.4 Plaidoyer et communication au niveau national Élaborer une stratégie Identifier des opportunités de diffusion Aider à identifier les champions de nutrition	En 2016 et 2017
Résultat 2 - Renforcement des politiques et programmes nationaux	
2.1 Incorporation de la nutrition dans la stratégie du gouvernement et de l'ONU Révision des politiques existantes	Seulement en 2015
Tirer parti des opportunités d'intégration de la nutrition dans les politiques et stratégies gouvernementales	Seulement en 2015
2.2 Révision/mise à jour de la politique/stratégie/plan d'action national(e) multisectoriel(le) Identifier les opportunités d'alignement entre stratégies de nutrition et de sécurité alimentaire Soutenir l'élaboration d'un cadre commun de résultats	En 2016 et 2017
2.3 Intégration des ACN dans les PTA sectoriels Plaidoyer pour la désignation de points focaux nutrition Plaidoyer pour l'intégration d'ACN dans les plans annuels sectoriels	Seulement en 2015
2.4 Appropriation sous-nationale des CNA Analyser les plans décentralisés Plaidoyer pour l'intégration d'ACN dans les plans décentralisés	
Résultat 3 - Renforcement des capacités humaines et institutionnelles	
3.1 Capacité de coordination Analyser les cadres consultatifs actuels au niveau national et départemental Soutenir l'identification ou la création d'un cadre consultatif global pour traduire le cadre commun de résultats en actions concrètes Réviser ou créer une première version de TDR pour les mécanismes proposés de coordination de la nutrition Promouvoir et soutenir la mise en place d'autres Réseaux SUN	Maintenu en 2015 puis remplacé par: « Sous la direction du Comité pays du REACH, soutenir la coordination des secteurs liés à la nutrition grâce à des mécanismes existants qui rassemblent les secteurs clés et les partenaires »
3.2 Renforcement des capacités Entreprendre une analyse des lacunes de capacités fonctionnelles pour les différents secteurs Développer un plan chiffré de renforcement des capacités	
3.3 Documents directifs et formation Développer des formations au renforcement des capacités au niveau national et départemental Former les points focaux et principales parties prenantes à la gouvernance de la nutrition Développer des supports de formation sur la gouvernance et la gestion de la nutrition ciblant les parties prenantes au niveau national et départemental	
3.4 Créer un réseau de partage des connaissances Assurer la diffusion des retours d'expérience/études/recherches et faciliter la documentation des études de cas sur les meilleures pratiques Faciliter l'échange sur les retours d'expérience/meilleures pratiques	En 2016 et 2017
Résultat 4 - Augmentation de l'efficacité et de la redevabilité	
4.1 Suivi de l'efficacité/mise en œuvre Finaliser le cadre de S&E pour le cadre commun de résultats	
Identifier les systèmes d'information existants pour collecter les données nécessaires sur les ACN	Seulement en 2015
Promouvoir/soutenir l'intégration d'indicateurs sur les ACN dans les systèmes d'information existants	
Définir un tableau de bord pour renforcer le partage d'information afin de suivre la mise en œuvre et faciliter la prise de décisions	
Renforcer les capacités des mécanismes de coordination pour la collecte et l'analyse des données	

Haïti			
Produits et livrables prévus dans le CIP			Produits et livrables prévus dans les PTA
4.2 Redevabilité			
Appuyer le développement d'un tableau de bord de la couverture			
Soutenir une révision de la performance des indicateurs de nutrition			
4.3 Efficacité conjointe de l'ONU			
Intégrer la nutrition comme thème transversal dans le plan de transition en Haïti			✓
Soutenir la mise en place et le fonctionnement du réseau UNN			✓
Soutenir le développement d'une stratégie conjointe de l'ONU en nutrition			✓
Colour coding			
REACH intervient en tant que prestataire de services	REACH met les pays en lien avec des prestataires de services spécialisés	REACH intervient en tant que facilitateur du processus	Non retenu

Mali		
Produits	Etat d'achèvement au 30 juin 2014	Prévu de juillet 2014 - 2017
Résultat 1		
Aperçu multisectoriel de la nutrition	✓	
Cartographie des parties prenantes et des actions de nutrition	Partiel (2 regions)	2016, 2017
Aperçu des politiques et des plans	X	2016, 2017
Identification des actions clés de nutrition	Partiel	2014, 2016
Analyse des coûts et bénéfices : Cas d'investissement	✓	2015, 2016 (table ronde)
Stratégie nationale de plaidoyer et communication	x (juste plan comm.)	2016 (mise en œuvre du plan de comm.) 2017 (forum national)
Résultat 2		
Intégration de la nutrition dans les stratégies du gouvernement et NU	CSCR 2012-2017 PNUAD 2008-2012	2014, 2016 2014, 2015 (dissemination) 2016 (soutien au développement du PNSAN et revue à mi-parcours du plan d'action) 2017 (mis en œuvre des recommandations du revue à mi-parcours)
Revue/mise à jour de la politique / stratégie / plan d'action multisectoriel national de nutrition	✓	
Budgétisation du plan national de nutrition	✓	
Intégration des ACN dans les plans de travail annuels des secteurs	✓	2014, 2015, 2016
Prise en compte des ACN aux niveaux sous-nationaux	X	2014, 2015, 2016
Résultat 3		
Analyse des lacunes des capacités et élaboration d'un plan de développement des capacités	X	2015, 2016
Renforcement des capacités institutionnelles et humaines	En cours	2014, 2015, 2016, 2017
Elaboration de matériel d'orientation et formation du personnel national	X	2015, 2016, 2017
Mise en place d'un réseau de partage des connaissances	X	2014 (visite d'échange) 2014, 2015, 2016, 2017 (participation dans les réunions internationales)
Résultat 4		
Suivi de la mise en œuvre	X	2014, 2015, 2016 (établir un mécanisme de suivi/S-E) 2016, 2017 (établir un système d'information)
Suivi financier	X	
Tableau de Bord de Couverture	X	Partie de la cartographie
Réseau des Nations Unies	X	2017
Programmation Conjointe des Nations Unies	X	2017
Stratégie de nutrition de Nations Unies	X	2015 (retraite NU) 2016, 2017 (inventaire)

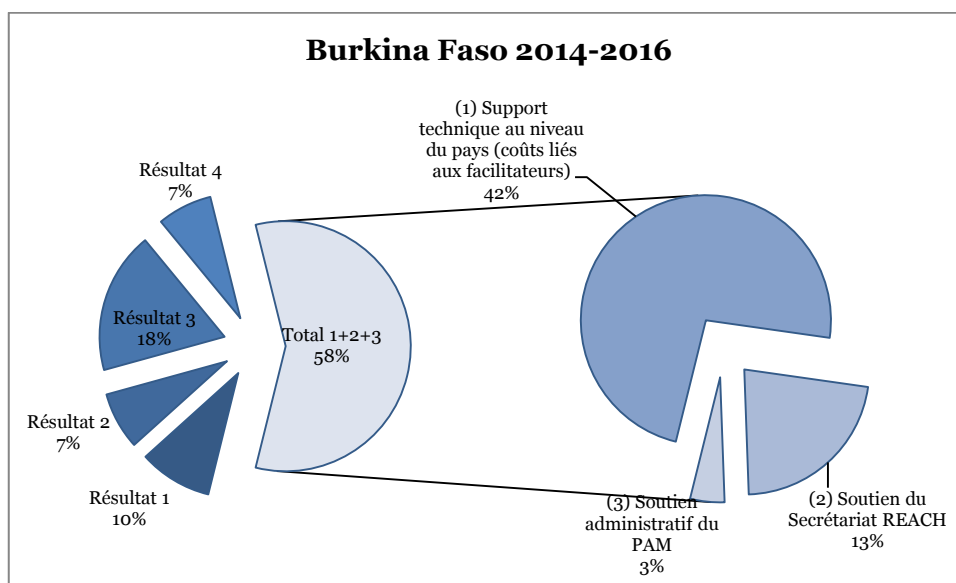
Myanmar	
Produits et livrables prévus dans le CIP	Produits et livrables prévus dans les PTA
Résultat 1 - Renforcement de la prise de conscience et du consensus des parties prenantes concernant la situation en matière de nutrition	
1.1 État des lieux multisectoriel et à parties prenantes multiples	
Aperçu multisectoriel de la nutrition*	✓
Cartographie des parties prenantes et des actions de nutrition	✓
1.2 Consensus au sujet des actions clés de nutrition (ACN)	
Aider à l'identification des ACN prioritaires*	✓
1.3. Analyse coûts/avantages: cas d'investissement (CI) Faciliter l'intégration des recommandations de CI, par ex. dans la stratégie de plaidoyer	✓
1.4 Plaidoyer et communication au niveau national Élaborer une stratégie Développer une présentation sur le plaidoyer pour la nutrition*	✓
Aider à identifier les champions de nutrition	Plan de travail 2017: soutenir le NNC afin de mener des sessions de nutrition au cours des sessions parlementaires. Développer des points essentiels de discussion pour aboutir à des messages communs plus collaboratifs d'ici le troisième trimestre de 2017.
Résultat 2 Renforcement des politiques et programmes nationaux	
2.1 Incorporation de la nutrition dans la stratégie du gouvernement et de l'ONU Révision des politiques existantes*	✓
Tirer parti des opportunités d'intégration de la nutrition dans les politiques et stratégies gouvernementales	✓
2.2 Révision/mise à jour de la politique/stratégie/plan d'action national(e) multisectoriel(le) Soutenir la mise au point du Plan national du Myanmar pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle 2016-2025 (Myanmar National Action Plan for Food and Nutrition Security - MNAPFNS 2016-2025)* Identifier les opportunités d'alignement entre stratégies de nutrition et de sécurité alimentaire*	✓
Soutenir la mise au point d'un cadre commun de résultats/Soutenir le plan du gouvernement pour le chiffrage de l'action comme demandé, autour des plans sectoriels alignés avec le MNAPFNS*	✓
2.3 Intégration des ACN dans les PTA sectoriels Plaidoyer pour la désignation de points focaux nutrition en fonction du MNAPFNS* Plaidoyer pour l'intégration d'ACN dans les plans annuels sectoriels*	✓
2.4 Appropriation sous-nationale des CNA Analyser les plans décentralisés Plaidoyer pour l'intégration d'ACN dans les plans décentralisés	
Résultat 3- Augmentation des capacités humaines et institutionnelles de gouvernance nutritionnelle multisectorielle à tous les niveaux	
3.1 Capacité de coordination Analyser les cadres de consultation existants aux niveaux national et départemental/ Analyser les mécanismes de coordination existants dans les secteurs concernés aux niveaux national et sous-régional et apporter un soutien à la MNAPFNS pour la prise de décision* Soutenir l'identification ou la création d'un cadre consultatif global pour traduire le cadre commun de résultats en actions concrètes/Soutenir le processus de traduction du plan d'action en initiatives concrètes d'alimentation et nutrition Réviser ou créer une première version de TDR pour les mécanismes proposés de coordination de la nutrition* Promouvoir et soutenir la mise en place d'autres réseaux SUN (Chef d'agence UNICEF/Coordonnateur SUN/Consultant UNICEF) *	✓
3.2 Renforcement des capacités Entreprendre une analyse des lacunes de capacités fonctionnelles pour les différents secteurs Développer un plan chiffré de renforcement des capacités	Considéré peu probable
3.3 Documents directifs et formation Développer des formations au renforcement des capacités au niveau national et départemental Former les points focaux et les principales parties prenantes en gouvernance de la nutrition	

Myanmar			
Produits et livrables prévus dans le CIP		Produits et livrables prévus dans les PTA	
Développer des supports de formation sur la gouvernance et la gestion de la nutrition ciblant les parties prenantes au niveau national et départemental			
3.4 Mise en place d'un réseau de partage des connaissances Assurer la diffusion des retours d'expérience, études, recherches et faciliter la documentation des études de cas sur les meilleures pratiques Faciliter les échanges sur les retours d'expérience et meilleures pratiques		Plan de travail 2017: réunion de diffusion de haut niveau en juin pour le lancement de l'ensemble des supports d'inventaire de la nutrition	
Résultat 4 Augmentation de l'efficacité et de la redevabilité			
4.1 Efficacité Finaliser le cadre de S&E pour le cadre commun de résultats Identifier les systèmes d'information existants pour collecter les données nécessaires sur les ACN* Promouvoir/soutenir l'intégration d'indicateurs sur les ACN dans les systèmes d'information existants* Définir un tableau de bord pour renforcer le partage d'informations afin de suivre la mise en œuvre et faciliter la prise de décisions* Renforcer les capacités des mécanismes de coordination pour la collecte et l'analyse des données			
4.2 Redevabilité			
Appuyer le développement d'un tableau de bord de la couverture		Réalisé dans le cadre de l'inventaire	
Soutenir une révision de la performance des indicateurs de nutrition			
4.3 Efficacité conjointe de l'ONU Intégrer la nutrition dans le PNUAD <i>au travers d'échanges avec le nouveau support technique au bureau du coordonnateur résident*</i> Soutenir l'établissement et le fonctionnement du Réseau des Nations Unies <i>et d'un groupe de travail sur la nutrition pour inclure l'UNFPA, l'ONUSIDA, le PNUD, ONU-Femmes et autres*</i>		✓	
Soutenir le développement d'une stratégie conjointe de l'ONU en nutrition			
*Activités identifiées comme prioritaires dans le CIP révisé. <i>Bleu et italique</i> : activité reformulée dans le CIP révisé.			
Code couleur			
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	Non retenu ou considéré comme irréalisable

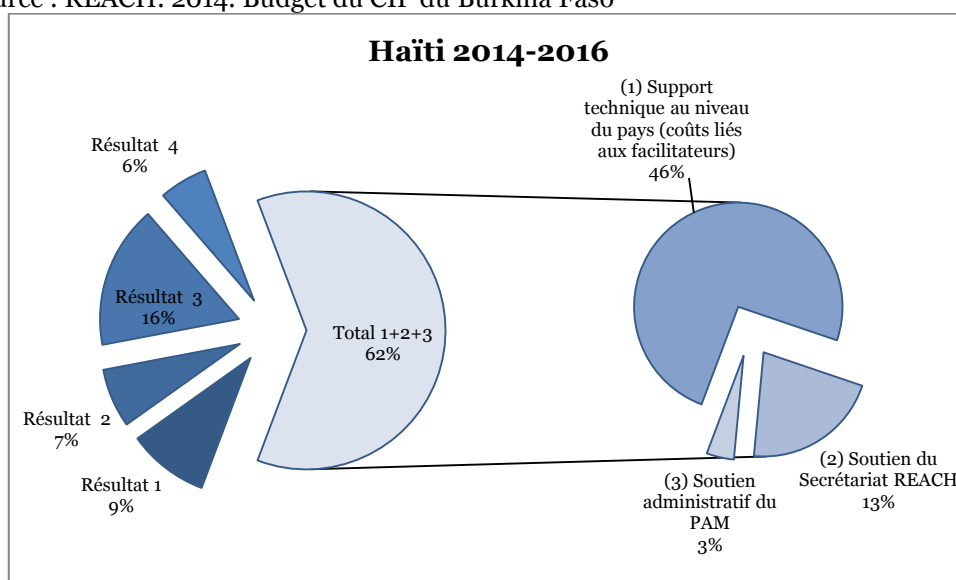
Sénégal	
Produits et livrables planifiés dans le CIP	Produits et livrables dans les PTA
Résultats 1 : Sensibilisation accrue et consensus des parties prenantes à la situation nutritionnelle	
1.1 Exercice multisectoriel et multipartite	
Réaliser une analyse nutritionnelle	2015
Etablir une cartographie des parties prenantes et des actions de nutrition	2015, 2016, 2017
Organiser une réunion de restitution et disséminer des résultats	2015
1.2 Consensus sur les actions clés de nutrition (ACN)	
Faciliter l'hiérarchisation des interventions	2015
Faciliter un exercice de ciblage par intervention	2015
1.3 Analyse des coûts et bénéfices: Cas d'investissement (CI)	
Analyse coût (non prévu dans CIP)	
1.4 Stratégie conjointe de plaidoyer	
Développer une stratégie nationale de communication	2015, 2016
Appui organisation d'une table ronde/ événement bailleurs	2017 activité additionnelle
Identifier les opportunités connues de dissémination des messages	2015, 2016
Plaidoyer pour plan d'investissement et réformes de l'Etat NASAN sensibles à la nutrition	2015, 2016
Supporter l'identification de champions en nutrition	2015, 2016
Faciliter la mise en œuvre de la stratégie de communication	2015, 2016, 2017 activité additionnelle
Résultat 2 Politiques et programmes nationaux renforcés	
2.1 Intégration de la nutrition dans les stratégies du Gouvernement et des Nations Unies	
Revue exhaustive des politiques et Plans d'actions existants	2015, 2016
Recenser opportunités intégration Nutrition dans les documents de l'Etat et PNUAD	2015, 2016, 2017
Mettre à profit opportunités d'intégration recensées	2015, 2016, 2017
Intégrer la nutrition comme dans l'UNDAF 2017-2021	2015, 2016, 2017 activité additionnelle
2.2 Plan d'action / stratégie/politique nationale multisectorielle de nutrition révisés et mis à jour	
Appuyer la révision la Lettre Politique de Nutrition	2015
Supporter le développement d'un Plan d'action multisectoriel	2015, 2016, 2017
Supporter la budgétisation du Plan d'Action Multisectoriel	
2.3 Intégration des ACN dans les plans de travail annuels des ministères/ secteurs concernés	
Supporter l'identification (l'établissement de TDR) de points focaux	2015, 2016, 2017
Intégration d'activités dans les plans de travail sectoriels	2015, 2016
2.4 Prise en compte des ACN aux niveaux régional et sous régional	
Analyse des plans de développement régionaux et départementaux	2015, 2017
Intégration et /ou la mise en œuvre ACN niveau décentralisé	2015, 2017
Résultat 3 : Augmentation des capacités humaines et institutionnelles	
3.1 Capacité de coordination	
Analyser les cadres concertation d au niveau décentralisé	2015, 2016, 2017
Identifier les besoins de renforcement des capacités institutionnelles et humaines	2015, 2016
Développer un plan de renforcement de capacités fonctionnelles	2015, 2016
Renforcement des capacités des cadres de concertation/coordination	
Contribuer à la mise en place des réseaux SUN	2015, 2016, 2017
Note soulignant l'articulation (SUN, REACH, AGIR, NASAN)	2015, 2016
Mise en réseau des plateformes (SUN, AGIR, NASAN)	2015, 2016, 2017
3.2 Développement des capacités	
Budgétisation renforcement capacités base sur les résultats de l'analyse besoins	2015, 2016
Formation des formateurs concernant l'outil de cartographie des parties prenantes et des actions de nutrition	2016, 2017 activité additionnelle
Formation de 2eme génération a l'échelle sous régionale	2016, 2017 activité additionnelle
3.3 Matériel d'orientation et de formation	
TDRs pour le renforcement de capacité	2015, 2016
Elaborer guides de briefings et effectuer le renforcement capacités relatifs au diagnostic compétences	2015, 2016
Développer un guide de briefing pour la formation des acteurs cibles	2015, 2016
Briefings dans les domaines identifiés lors du diagnostic en besoin compétences	2015, 2016
3.4 Réseau de partage des connaissances	
Diffusion des outils REACH, expériences, études liés à la nutrition	2015
Faciliter échange expériences entre différents acteurs du pays et entre pays	2015, 2016, 2017
Faciliter la documentation des études de cas	2015
Etablir des liens entre les sites web existants des différents secteurs	2015, 2016
Résultat 4 : Augmentation de l'efficacité et de la redevabilité	
4.1 Efficacité : Mise en place d'un système et d'un processus de suivi et évaluation multisectoriel	
Mise en place effective du cadre de S-E du Plan d'Action	2015

Sénégal			
Produits et livrables planifiés dans le CIP			Produits et livrables dans les PTA
Plaidoyer pour intégration indicateurs de nutrition dans les systèmes S-E sectoriels			2015
Renforcer les capacités de l'organe de coordination pour le S-E			2015
4.2 Responsabilité: résultats disséminés a toutes les parties prenantes impliquées			
Tableau de bord pour le suivi des indicateurs			2015
Appuyer la revue des performances des indicateurs de nutrition			2015
4.3 Efficacité conjointe des Nations Unies			
Intégrer la nutrition dans le PNUAD 2017-2021			2015, 2016, 2017
Supporter l'établissement du réseau des Nations Unies			2015
Soutenir le réseau NU en mettant la nutrition à l'ordre du jour des réunions EPNU			2015, 2016
Elaborer une stratégie commune des NU et un programme conjoint			2015, 2016
Code des couleurs			
Fourniture de services	Facilitation	Mise en contact avec un prestataire spécialiste	Non retenu ou considéré comme irréalisable

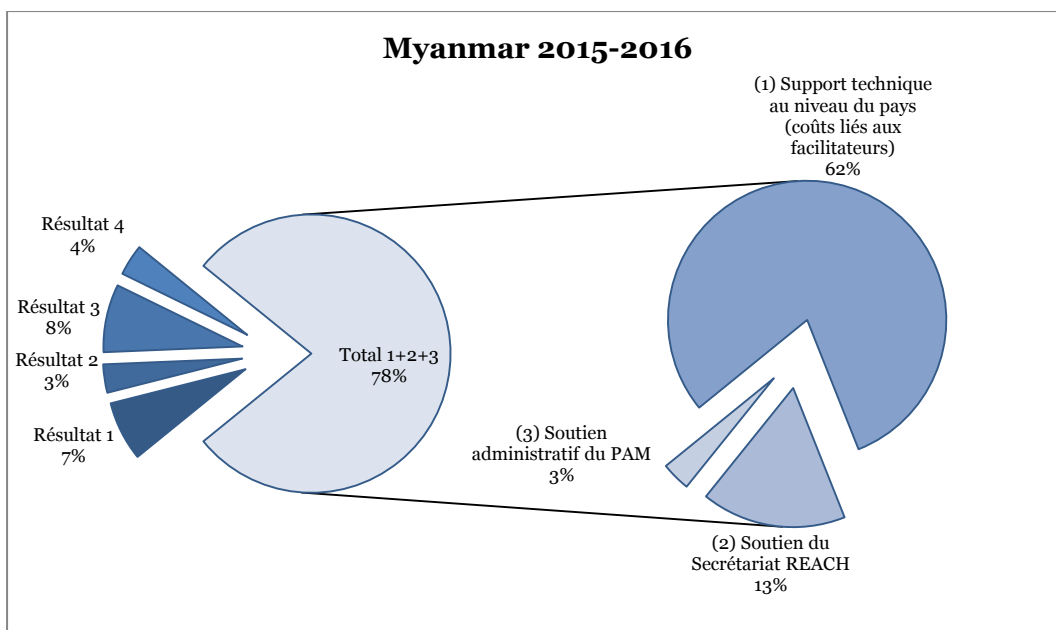
Annexe 4: Détail du budget prévisionnel par pays tel qu'indiqué dans les CIP respectifs



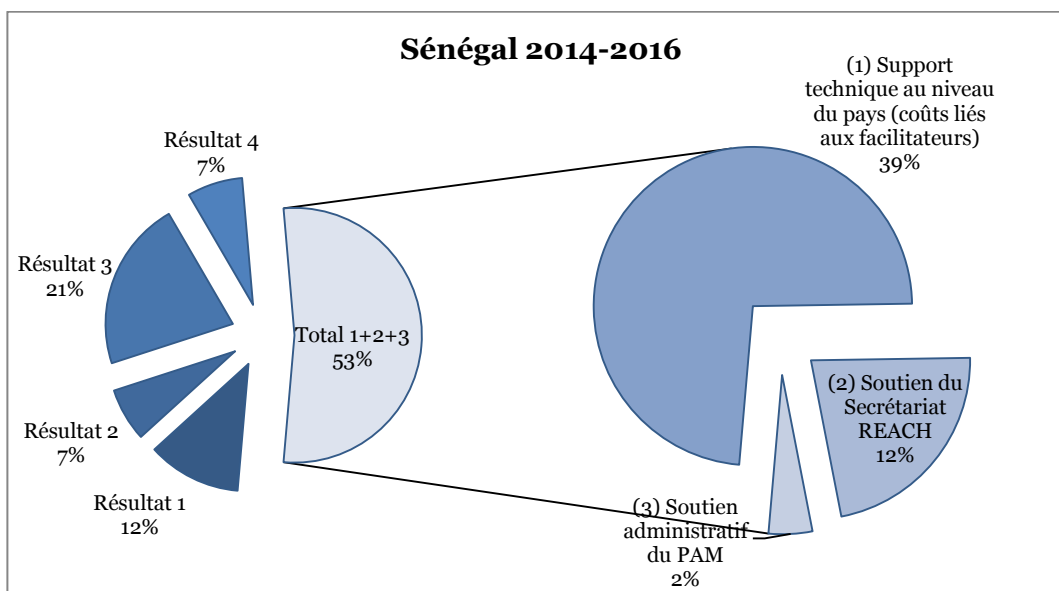
Source : REACH. 2014. Budget du CIP du Burkina Faso



Source: REACH. 2014. Budget du CIP d'Haïti



Source: REACH. 2015. Budget du CIP du Myanmar



Source: REACH. 2014. Budget du CIP du Sénégal

Annexe 5: Matrice d'évaluation

Question clé	Sous-question	Mesure /indicateur	Source de l'information	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
Q1. Performance au niveau des pays					
Q1.1 Efficacité: quelle a été l'efficacité du REACH dans l'obtention des résultats escomptés (conformément au plan national de mise en œuvre et aux plans annuels de travail respectifs)? Note: Le 5 ^e résultat exposé dans la Stratégie du Réseau des Nations Unies pour le Mouvement SUN 2016 – 2020 (cf. paragraphe Error! Reference source not found.) est inclus dans l'Effet direct 4	1.1.1 Quels progrès ont été réalisés dans l'obtention des produits et la concrétisation des quatre résultats du REACH: a) Renforcement de la prise de conscience et du consensus b) Renforcement des politiques et programmes nationaux c) Renforcement des capacités humaines et institutionnelles associées aux actions de nutrition d) Augmentation de l'efficacité et de la redevabilité 1.1.2 Y a-t-il eu un résultat escompté positif ou négatif? 1.1.3 Comment la réalisation des résultats escomptés varie-t-elle selon les pays? 1.1.4 Où est-ce que la mise en œuvre du REACH a-t-elle été un succès? Où a-t-elle été moins réussie et pourquoi?	Produits réels vs. produits escomptés du REACH (ce qui a été accompli): a) Exercice de bilan; consensus sur les ACN; analyse de bénéfices croisés; plaidoyer conjoint b) La nutrition dans la stratégie gouvernementale et dans la stratégie de l'ONU; plan national multisectoriel d'action de nutrition; mise à jour des ACN au niveau sectoriel; mise à jour des ACN au niveau sous-national c) Analyse et planification des écarts de capacité; renforcement des capacités; documents directifs et formation d) S&E multisectoriel; redevabilité; efficacité conjointe de l'ONU Perception par les parties prenantes de la qualité de l'appui du REACH aux éléments ci-	Entretiens avec les acteurs Secrétariat REACH Comité pays du REACH Président(e)s du Réseau des Nations Unies ²⁵ Facilitateurs REACH Points focaux nutrition des agences de l'ONU Ministères des secteurs (membres des plates-formes nationales multisectorielles) Président(e) et Vice-président(e) de l'Alliance des OSC Président(e) et Vice-président(e) du Réseau des donateurs, AMC Étude documentaire Documents et données REACH (plans nationaux de mise en œuvre, plans de travail annuels, données initiales et données finales, rapports d'ateliers et de réunions) Politiques et stratégies nationales	Entretiens individuels semi-structurés Étude documentaire: analyse systématique de différents types de documents (du REACH, du gouvernement) Réunion de restitution dans le pays	Triangulation des informations obtenues via différentes méthodes et différentes sources Validation des conclusions préliminaires par le biais de réunions de restitution Comparaison des résultats des études de cas par pays

²⁵ Le président du Réseau des Nations Unies peut être le représentant d'une des quatre agences de l'ONU impliquées dans REACH (donc être également interviewé en tant que membre du comité du pays) mais ce n'est pas toujours le cas.

Question clé	Sous-question	Mesure /indicateur	Source de l'information	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
		dessus, de son caractère opportun et de la pertinence de ces produits par rapport aux priorités nationales Résultats escomptés versus résultats réels (comparaison entre données finales et données initiales)			
Q1.2 Équité: dans quelle mesure les produits et les résultats du REACH ont-ils tenu compte des questions d'équité, y compris entre hommes et femmes?	1.2.1 Dans quelle mesure les engagements relatifs à la problématique hommes-femmes des plans nationaux de mise en œuvre se sont-ils concrétisés? 1.2.2 Dans quelle mesure les produits et les résultats du REACH constituent-ils un progrès en direction des impacts escomptés sur les femmes et les enfants? 1.2.3 Le REACH a-t-il répondu aux besoins et lacunes qui associent équité, problématique hommes-femmes et nutrition? Si oui, comment? Si non, qu'est-ce qui aurait dû/pu être fait? 1.2.4. Comment les questions d'équité variaient-elles d'un pays à l'autre? 1.2.5 Où est-ce que la mise en œuvre du REACH a-t-elle été un succès? Où a-t-elle été moins réussie? Pourquoi?	Preuve que le REACH contribue à: l'intégration de l'égalité entre hommes et femmes et à l'autonomisation des femmes dans les politiques et stratégies sectorielles pertinentes, et à l'analyse des indicateurs pertinents tenant compte de la problématique hommes-femmes. Preuve de l'existence du plaidoyer du REACH pour que les femmes soient représentées dans les différents mécanismes de coordination à tous les niveaux, et du plaidoyer pour des messages tenant compte de la problématique hommes-femmes diffusés par les différents partenaires/canaux. Preuve que les femmes et les enfants de moins de 5 ans sont considérés comme prioritaires (par exemple, dans les ACN et les politiques de nutrition multisectorielles).	Entretiens avec les acteurs Secrétariat REACH Comité pays du REACH Facilitateurs REACH Points focaux nutrition des agences de l'ONU Ministères des secteurs (membres des plates-formes nationales multisectorielles) Étude documentaire Documents et données du REACH (plans nationaux de mise en œuvre, plans annuels de travail, rapports de mission) Politiques et stratégies nationales	Entretiens individuels semi-structurés Étude documentaire: analyse systématique de différents types de documents (du REACH, du gouvernement) Réunion de restitution dans le pays	Triangulation des informations obtenues via différentes méthodes et différentes sources Validation des conclusions préliminaires par le biais de réunions de restitution Comparaison des résultats des études de cas par pays

Question clé	Sous-question	Mesure /indicateur	Source de l'information	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
		Perception des parties prenantes au sujet de l'aide réelle/potentielle que le REACH apporte pour répondre aux besoins et combler les lacunes liées à l'équité et à la problématique hommes-femmes.			
Q1.3 Efficience: dans quelle mesure les ressources/intrants (comme les fonds, l'expertise, le temps, etc.) ont été utilisés de manière optimale pour obtenir les produits escomptés?	1.3.1 Les ressources ont-elles été planifiées et utilisées de manière optimale en vue d'obtenir les produits escomptés? 1.3.2 Les dispositions administratives et de gestion du REACH favorisaient-elles la livraison en temps voulu des produits préétablis? 1.1.4 Où la mise en œuvre du REACH a-t-elle été la plus efficace? Où l'a-t-elle moins été et pourquoi?	Taux de mise en œuvre budgétaire Conformité des dépenses aux plans budgétaires approuvés Rapidité de la mobilisation et du déblocage des fonds Caractère opportun de la livraison des produits Adéquation entre produits prévus, priorités nationales et lacunes identifiées	Entretiens avec les acteurs Secrétariat REACH Comité pays du REACH Facilitateurs REACH Points focaux nutrition des agences de l'ONU Ministères des secteurs (membres des plates-formes nationales multisectorielles) Étude documentaire Rapports annuels d'avancement Fiches de suivi des dépenses	Entretiens individuels semi-structurés Collecte et analyse d'informations secondaires à partir de bases de données existantes Réunion de restitution dans le pays	Triangulation des informations obtenues via différentes méthodes et différentes sources Validation des conclusions préliminaires par le biais de réunions de restitution Comparaison des résultats des études de cas par pays
Q2 Facteurs contributifs/explicatifs:					
Q2.1 De quelle manière la performance et les résultats du REACH ont-ils été influencés par l'environnement opérationnel et politique, les capacités et les ressources, les compétences et les connaissances?	2.1.1 Les plans de mise en œuvre du REACH ont-ils été impactés de manière négative ou positive par des facteurs exogènes? Si oui, lesquels? 2.1.2 Quels sont les éléments qui ont renforcé le succès? Qu'est-ce qui aurait pu aider mais a manqué? Qu'est-ce qui a entraîné des complications? 2.1.3 De quelle manière les facteurs contributifs/explicatifs	Facteurs exogènes positifs et négatifs qui ont affecté la mise en œuvre des produits prévus, tels que: la stabilité politique, l'environnement politique, les risques climatiques ou les catastrophes causées par l'homme, les capacités techniques et les ressources humaines des organismes gouvernementaux concernés Sensibilisation/connaissance/	Entretiens avec les acteurs Secrétariat REACH Comité pays du REACH Facilitateurs REACH Points focaux nutrition des agences de l'ONU Ministères des secteurs (membres des plates-formes nationales multisectorielles) Étude documentaire Rapports d'analyse sectorielle dans le pays/ profils nutritionnels	Entretiens individuels semi-structurés Étude documentaire: analyse systématique de différents types de documents Réunion de restitution dans le pays	Triangulation des informations obtenues via différentes méthodes et différentes sources Validation des conclusions préliminaires par le biais de réunions de restitution Comparaison des

Question clé	Sous-question	Mesure /indicateur	Source de l'information	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
	positifs et négatifs différent-ils d'un pays à l'autre? Existe-t-il des points communs entre certains pays? 2.1.4 Où la mise en œuvre du REACH a-t-elle été un succès? Où a-t-elle été moins réussie? Pourquoi?	perceptions des parties prenantes internes et externes au mandat REACH, rôle des facilitateurs et plan de travail Facteurs positifs et négatifs qui ont influencé l'adhésion aux plans de travail annuels	provenant de différentes sources Comptes-rendus des réunions à parties prenantes multiples		résultats des études de cas par pays
Q2.2 Quelle a été l'influence de la gouvernance du REACH et de sa gestion au niveau du pays sur sa performance et ses résultats?	2.2.1 Les plans de mise en œuvre du REACH ont-ils été impactés de manière négative ou positive par des dispositions institutionnelles? Si oui, lesquelles? 2.2.2 De quelle manière les facteurs positifs et négatifs différaient-ils d'un pays à l'autre? Existe-t-il des points communs entre certains pays? 2.2.3 Où la mise en œuvre du REACH a-t-elle été un succès? Où a-t-elle été moins réussie et pourquoi?	Domaines où la gouvernance et la gestion ont exercé une influence positive, et lorsque l'influence était négative (voulue ou non): dispositions d'affectation, mécanismes de financement, procédures, etc.	Entretiens avec les acteurs Comité pays du REACH Facilitateurs REACH Points focaux nutrition des agences de l'ONU Étude documentaire	Entretiens individuels semi-structurés Réunion de restitution dans le pays	Triangulation des informations obtenues via différentes méthodes et différentes sources Validation des conclusions préliminaires par le biais de réunions de restitution Comparaison des résultats des études de cas par pays
Q2.3 Les partenaires REACH ont-ils pris les engagements, accords et mesures nécessaires pour aider le REACH à atteindre ses objectifs?	2.3.1 Des processus sont-ils en place pour assurer le dialogue et la réalisation d'actions conjointes? 2.3.2 Comment l'engagement et la participation des partenaires a-t-elle varié d'un pays à l'autre? Existe-t-il des points communs entre certains pays?	Existence de processus pour le dialogue et l'action conjointe Niveaux d'engagement des partenaires (participation aux réunions, échanges, preuves de collaboration et d'initiatives conjointes) Connaissances et perceptions du REACH par les partenaires externes Type et régularité des échanges	Entretiens avec les acteurs Comité de pilotage du REACH Secrétariat REACH Comité pays du REACH Président(e)s du Réseau des Nations Unies Conseillers régionaux de nutrition Facilitateurs REACH Points focaux nutrition des agences de l'ONU Point focal SUN	Entretiens individuels semi-structurés Réunion de restitution dans le pays	Triangulation des informations obtenues via différentes méthodes et différentes sources Validation des conclusions préliminaires par le biais de réunions de restitution

Question clé	Sous-question	Mesure /indicateur	Source de l'information	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
	2.3.3 Dans quels cas la participation des partenaires a-t-elle été une réussite? Dans quels cas l'a-t-elle moins été? Pourquoi?	entre les facilitateurs REACH, le point focal SUN et les réseaux SUN	Ministères des secteurs (membres des plates-formes nationales multisectorielles) Président(e) et Vice-président(e) de l'Alliance des OSC Président(e) et Vice-président(e) du Réseau des donateurs, AMC Étude documentaire Plans nationaux de mise en œuvre, comptes-rendus des réunions		Comparaison des résultats des études de cas par pays
Q3. Durabilité					
Q3.1 Dans quelle mesure les résultats obtenus et les modèles opérationnels du REACH sont-ils durables?	3.1.1 Les produits du REACH ont-ils été officiellement approuvés par des entités nationales compétentes? Des ressources humaines et financières ont-elles été mises à disposition au niveau national pour appuyer ces réalisations? 3.1.2 Où la mise en œuvre du REACH a-t-elle été un succès? Où a-t-elle été moins réussie? Pourquoi?	Approbation officielle des produits du REACH par les entités nationales concernées Plan de transition du REACH planifié ou en cours Preuves (mesures prises) que les fonctions et les outils REACH ont été intégrés dans les processus de gouvernance de la nutrition dans le pays Preuves (mesures prises) pour la passation de pouvoirs entre les fonctions REACH liées à la coordination des Nations Unies au réseau des Nations Unies dans le pays (priorités, budgets et responsabilités clairement définis)	Entretiens avec les acteurs Comité de pilotage du REACH Secrétariat REACH Comité pays du REACH Président(e)s du Réseau des Nations Unies Conseillers régionaux de nutrition Facilitateurs REACH Points focaux nutrition des agences de l'ONU Point focal SUN Ministères des secteurs (membres des plates-formes nationales multisectorielles) Président(e) et Vice-président(e) de l'Alliance des OSC Président(e) et Vice-président(e) du Réseau des donateurs, AMC Étude documentaire Plan de transition, comptes-rendus des réunions	Entretiens individuels semi-structurés Étude documentaire Réunion de restitution dans le pays	Triangulation des informations obtenues via différentes méthodes et différentes sources Validation des conclusions préliminaires par le biais de réunions de restitution Comparaison des résultats des études de cas par pays
Q3.2 Dans quelle mesure le REACH contribue-t-il à accroître l'appropriation nationale et le leadership	3.2.1 Le REACH a-t-il contribué à accroître l'appropriation nationale et le leadership national dans la gouvernance et	Perceptions des parties prenantes au sujet de la capacité des facilitateurs du REACH à	Entretiens avec les acteurs Secrétariat REACH Comité pays du REACH	Entretiens individuels semi-structurés	Triangulation des informations obtenues via

Question clé	Sous-question	Mesure /indicateur	Source de l'information	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
national dans la gouvernance et la coordination multisectorielles?	la coordination multisectorielles? Si oui, comment? 3.2.2 Dans quels cas le renforcement de l'appropriation et du leadership étaient-ils le plus marqué? Où l'était-il moins? Pourquoi?	mobiliser/faciliter/ accompagner ainsi qu'au sujet de l'utilité des outils analytiques et méthodologies du REACH État de la rationalisation des outils analytiques et méthodologies du REACH dans les processus de gouvernance de la nutrition Contribution du REACH au positionnement de la nutrition dans l'agenda de développement national Contribution du REACH au bon fonctionnement des structures gouvernementales de coordination multisectorielle avec des rôles et des responsabilités clairement définis	Président(e)s du Réseau des Nations Unies Conseillers régionaux de nutrition Facilitateurs REACH Points focaux nutrition des agences de l'ONU Point focal SUN Ministères des secteurs (membres des plates-formes nationales multisectorielles) Président(e) et Vice-président(e) de l'Alliance des OSC Président(e) et Vice-président(e) du Réseau des donateurs, AMC Étude documentaire Politiques de développement national et sectoriel et plans stratégiques et d'action Rapports d'avancement des pays au Secrétariat et Comité pays Données initiales et données finales Comptes-rendus d'ateliers et réunions de consultation dans le pays	Étude documentaire Réunion de restitution dans le pays	différentes méthodes et différentes sources Validation des conclusions préliminaires par le biais de réunions de restitution Comparaison des résultats des études de cas par pays

Annexe 6: Liste des personnes rencontrées

Organisation	Nom	Position/titre
Global level		
Secrétariat UNN/REACH	Nancy WALTERS	Coordonnatrice mondiale
	Nicolas BIDAULT	Coordinateur global adjoint
	Tania GOOSSENS	Gestionnaire de programme
	Christine WENZEL	Consultante S&E
Secrétariat du Mouvement SUN	Fanny GRANCHAMP	Conseillère en matière de politiques
	Thahira MUSTAFA	Conseillère en matière de politiques
AMC	Isabelle LAROCHE	Responsable analyste de programme en nutrition
Pays		
Burkina Faso		
Parties Prenantes Internes		
UNN/REACH Burkina Faso	Maimouna DOUDOU	Facilitatrice Internationale
	Ousmane OUEDRAOGO	Facilitateur National
Membres du Comité Pays REACH		
PAM	Jean-Charles DEI	Représentant du PAM
FAO	Aristide ONGONE OBAME	Représentant de la FAO
OMS	Alimata Jeanne Diarra-Nama	Représentante de l'OMS/présidente réseau UN
UNICEF	Anne VINCENT	Représentante de l'UNICEF/vice-présidente réseau UN
Points Focaux nutrition des Agences Nations Unies		
FAO	Prosper SAWADOGO	Chargé Nutrition
PAM	Olga NINON	Chargée Nutrition
OMS	Boubacar Sidibé	Chargé des Maladies Tropicales Négligées
UNICEF	Denis GARNIER	Chargé programme Nutrition
Coopération Canadienne		
Ambassade du Canada	Mathieu RIOUX	Premier Secrétaire (développement)
Parties Prenantes Externes		
SUN Point focal et Réseaux		
Point focal SUN	Bertine OUARO DABIRE	Directrice de la Nutrition
RESONUT (Société Civile)	Hermann GOUMBRI	Responsable Plaidoyer ACF
REPASEN (Réseau des Parlementaires)	Honorable GNOUMOU	Coordonnateur (REPASEN)
RAPNUT (Secteur Privé)	Dieudonné Alain HIEN	Président RAPNUT

Organisation	Nom	Position/titre
Réseau des donateurs (UE)	Fanta OUEDRAOGO	Gestionnaire de Projet
Ministères et entités de coordination		
Ministère de l'Eau et de l'Assainissement	Anissatou OUEDRAOGO	Agent, Direction Hygiène Assainissement
Sécurité alimentaire	Benedicta AKOTIONGO	Secrétaire Exécutif
SP CNPS	Karime GANEMTORE	Directeur de suivi des programmes de filets sociaux
Ministère de l'Education	Bamouni INNOCENT	Chef du Service Santé Hygiène Nutrition
Autres		
OMS	Ferima COULIBAL-ZERBO	Point focal Nutrition, Bureau régional OMS
Haïti		
Parties prenantes internes		
UNN/REACH Haïti	Agnes SOLANO	Facilitatrice internationale
	Marie-Mona ALEXIS	Facilitatrice nationale
Membres REACH du comité pays		
FAO	Nathanael HISHAMUNDA	Représentant pays
WFP	Ronald TRAN BA HUY	Directeur de pays
UNICEF	Marc VINCENT	Représentant pays
Points focaux nutrition, agences de l'ONU et FIDA		
FAO	Kokou AMOUZOU	Chargé de projet/sécurité alimentaire et gouvernance de la nutrition
UNICEF	Dominique BRUNET	Spécialiste en nutrition
WFP	Rose Myriam ORIGENE	Chargée nationale de nutrition
IFAD	Huguenel ALEZI	Consultant
AMC		
Canadian Embassy	Marie-Eve CASTONGUAY	Première secrétaire
Parties prenantes externes		
Point focal SUN et réseaux SUN		
Point focal SUN	Dr Joseline MARHONE	Point focal SUN/Directrice de la nutrition au MSPP
ACF	Ruth CLIMAT	Chargée de plaidoyer
Ministères et entités de coordination		
Conseil de Développement Economique et Social	Louis Naud PIERRE	Coordonnateur général
	Eric PAUL	Responsable coordination et harmonisation des politiques sectorielles
	Jean Ronny MERISIER	Agent
CNSA	Harmel CAZEAU	Coordonnateur
Donateurs		
UE	Massimo SCALORBI	Responsable des opérations
	Ambroise MAZAL	Chargé de développement rural, sécurité alimentaire et environnement
Others		
OCHA	Nadege Nodji MBAIRAROUA	Responsable de coordination de terrain

Organisation	Nom	Position/titre
Mali		
Parties prenantes internes		
UNN/REACH Mali	Souleymane DIALLO	Facilitateur Internationale
	Amadou FOFANA	Facilitateur Nationale
Membres du Comité Pays REACH		
FAO	Fatouma SEID	Représentante
WHO	Lucien MANGA	Représentant
WFP	Silvia CARUSO	Représentante et Directrice pays
UNICEF	Fran EQUIZA	Représentant
Points Focaux Nutrition Agences des Nations Unies		
FAO	Abdoukaye KOSSIBO	Point Focal Nutrition FAO
WFP	Kamayera FAINKE	Point Focal Nutrition PAM
WHO	Boubacar SIDIBE	Chargé des Maladies Tropicales Négligées
UNICEF	Debora DIDIO	Spécialiste Suivi/évaluation (Nutrition)
Coopération Canadienne		
Ambassade du Canada	Delphine TARDIF	Deuxième Secrétaire coopération
	Zheng AHANG	Directeur adjoint de l'équipe enfants et jeunes
	Richard MANIRABONA	Premier secrétaire coopération
	Amadou TALL	Agent projet éducation
Parties prenantes externes		
SUN Point focal et Réseaux		
Plateforme Société Civile SUN	Massaman SINABA	Chargé de Programme
	Ousmane TRAORE	Directeur Exécutif
	Fabou KEÏTA	Directeur Exécutif
	Djessou DOUMBIA	Coordonnatrice projet
	Anthioumane BARADJI	Président
	Issouf TRAORE	Chargé Santé/nutrition
	Djaffra TRAORE	Chargé de Plaidoyer
	Mody KEÏTA	Chargé de Wash
	Magbou BERRAAMBO	Coordonnateur Nutrition
	Cheikh A. DIARRA	Assistant de programme
Plateforme Secteur Privé	Abdoulaye SANGHO	Coordonnateur Misola
	Issa Sidiki SOUMARO	Directeur Sogrexmali
	Selly WANE	Présidente Cofetprol
	Aïssata MAÏGA	Chargée de Suivi Misola
Faculté de médecine (Master Nutrition)	Akory Ag IKNANE	Responsable Master Nutrition
Ministères et entités de coordination		
Ministère de la Santé	Modibo DIARRA	Conseiller Nutrition
	Seybou GUINDO	Chef Division Nutrition
	Bakary DIARRA	Secrétaire Général
	Mama KOUMARÉ	Directeur National Santé
Cellule de Coordination	Djibril BAGAYOKO	Point Focal SUN/Chef de Cellule
	Sylvestre TOGO	Chargé du suivi/évaluation
	Marcella KEÏTA	Chargée de la Planification

Organisation	Nom	Position/titre
Ministère de l'Education	Nene Dickel NDAW	Chargé des Cantines scolaires
Autre		
USAID	Fatimata OUATTARA	Spécialiste de projets Nutrition-Eau- Hygiène et Assainissement
DUE et ECHO	Celine LHOSTE	Conseillère Nutrition
Myanmar		
Parties prenantes internes		
UNN/REACH Myanmar	Sansan MYINT	Facilitatrice nationale
	Mary MANANDHAR	Facilitatrice internationale précédente
Membres UNN/REACH du Comité pays et autres membres du personnel		
FAO	Xiaojie Fan	Représentante pays
	Tint KHINE	Coordonnateur principal de programme
	Aye Aye KHAINE	Consultante nationale en nutrition
	Aye Mya MOE	Chargée de suivi et évaluation
UNFPA	Janet E. JACKSON	Représentante pays
	Hla Hla AYE	Représentante adjointe
	Yu Myat MUN	Analyste de programme
UNICEF	Paul EDWARDS	Représentant adjoint
	Kyaw Win SEIN	Spécialiste en nutrition
WFP	Domenico SCALPELLI	Directeur de pays/Président de l'UNN
WHO	Stephan Paul JOST	Représentant pays
Points focaux nutrition des agences de l'ONU		
UNICEF	Hedy IP	Spécialiste en nutrition
WFP	Sabah BARIGOU	Chef de l'unité nutrition
WHO	Myo PAING	Administrateur professionnel national
AMC		
Ambassade du Canada	Aoife Gibbons	Conseiller (Directeur de la coopération pour le développement) et Vice-Consul
Parties prenantes externes		
Ministères et entités de coordination		
NNC/MOHS	May Khin THAN	Directrice (et Secrétariat SUN)
	Lwin Mor HLAING	Directeur adjoint
	Ko Ko ZAW	Médecin conseil
MOSWRR	Ohnmar KHAING	Officier d'état major/Point focal nutrition
MOALI	Lin Lin THHI	Directrice adjointe Planning et Statistiques
MOALI	May Win SHWE	Directrice adjointe Bétail et Élevage
	May Thandar WINT	Directrice adjointe pour la Pêche
	Saw Mya LINN	Cadre au département Pêche/Point focal nutrition
Donateurs		

Organisation	Nom	Position/titre
UE	Claudia ANTONELLI	Chargée de programme, Sécurité alimentaire
Banque mondiale	Hnin Hnin PYNE	Conseillère principale en santé et nutrition
Société civile		
SCI	Soe Nyi Nyi	Conseillère en plaidoyer pour la nutrition
Autre		
MOHS	Aye THWIN	Consultante/Conseillère au MOHS
LIFT/UNOPS	Maurice SCHILL	Coordonnateur de programme
Sénégal		
Parties Prenantes Internes		
UNN/REACH Sénégal	Sophie COWPLI-BONY	Facilitatrice Internationale
	Aida GADIAGA	Facilitatrice Nationale
Membres du Comité Pays UNN/REACH		
FAO	Reda LEBTAHI	Représentant Pays par intérim
WHO	Deo NSHIMIRIMANA	Représentant Pays
WFP	Guy ADOUA	Représentant Pays
UNICEF	Laylee MOSHIRI	Représentante Pays
	Georges FOM AMEH	Chef Section Survie de l'Enfant
Points Focaux Nutrition Agences des Nations Unies		
FAO	Komlan KWADJODE	Point Focal Nutrition FAO
WHO	Eugénie Siga NIANE	Point Focal Nutrition OMS
Bureaux Régionaux		
UNICEF Bureau Régional	Noel ZAGRÉ	Conseiller Régional Nutrition
Coopération Canadienne		
Ambassade du Canada	Julie DESLOGES	Conseillère Technique
	Aminata NDIAYE COLY	Conseillère Nutrition
Parties Prenantes Externes		
Point focal SUN et réseaux SUN		
CLM	Abdoulaye KA	Point Focal SUN / Coordonnateur CLM
	Ndèye Khady TOURE	Conseillère Micronutriment CLM
Réseau Société Civile SUN	Seydou NDIAYE	Coordonnateur Plateforme OSC SUN Réseau Africain Pour le Droit à l'Alimentation
	Abdou DIOUF	Secrétaire Général Plateforme OSC SUN et Secrétaire exécutif ONG Eau Vie Environnement (EVE)
	Cheikh Moussa CAMARA	Point focal/Association Sénégalaise des Amis de la Nature
	Cheikh Pathé FALL	Secrétaire Plateforme OSC SUN (EVE) Point Focal
	Mor NDIAYE	Action Humaine pour le Développement Intégré au Sénégal
Ministères et Entités de Coordination		

Organisation	Nom	Position/titre
Ministère de la Santé	Maty Diagne CAMARA	Chef Division de l'Alimentation et de la Nutrition/Point Focal
Ministère de l'Education	Fatou Sabelle DIOP	DCMS/Point Focal
Ministère de l'Agriculture	Fatou Goumbo GUEYE	Point Focal
	Mamadou Laoune DIA	Assistant Technique PROACT
SE/CNSA	Gueno SECK	Cellule Etude et Evaluation et Cellule du Cadre Harmonisé
Autres		
Banque Mondiale (par TC)	Menno MULDER-SIBANDA	Spécialiste Principal en Nutrition
FAO PROACT	Christophe BREYNE	Consultant
	Omar DIOUF	Coordonnateur

Annexe 7: Bibliographie

Documents mondiaux

- AMC/PAM.** 2016. *Amendment to the Subsidiary Arrangement No. 11-612* (Amendement à l'arrangement subsidiaire n° 11-612)
- Bureau de l'évaluation.** 2015. Évaluation stratégique. Évaluation conjointe de l'initiative « Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants (REACH) » 2011-2015
- REACH.** 2016. *Scaling-up Nutrition Planning and Monitoring Tool (SUN PMT) Overview* (Présentation de l'outil de planification et suivi du Mouvement SUN)
- REACH.** 2016. Rapport annuel du REACH - Mesure des progrès réalisés en 2016
- REACH.** 2015. *Template UN Inventory Analysis* (Modèle d'analyse de l'inventaire de l'ONU)
- REACH.** 2015. Rapport annuel du REACH 2015
- REACH.** 2014. Rapports annuels d'avancement 2014
- REACH.** *Scaling-up Nutrition Planning and Monitoring Tool (SUN PMT) Terms of Reference* (Termes de référence de l'outil de planification et suivi du Mouvement SUN)
- REACH/BCG.** *Scaling-up Nutrition Planning and Monitoring Tool (SUN PMT) Training Guide* (Guide de formation à l'outil de planification et suivi du Mouvement SUN)
- REACH.** 2013. Manuel des facilitateurs pays du REACH (2^e édition)
- REACH.** 2013. Procédures opérationnelles permanentes
- SUN.** *Frequently Asked Questions about the UN Network for SUN* (Questions fréquentes au sujet du Réseau des Nations unies pour le Mouvement SUN)
- Réseau des Nations Unies pour le SUN.** 2016. Kit d'orientation sur l'évaluation des capacités en matière de nutrition - Partie I: Note d'orientation
- Réseau des Nations Unies pour le SUN.** 2016. Kit d'orientation sur l'évaluation des capacités en matière de nutrition - Partie II: Outils et ressources
- Secrétariat du Réseau des Nations Unies pour le SUN/REACH.** 2016. Compendium des actions de nutrition
- Réseau des Nations Unies pour le SUN.** 2015. *Developing a UN Nutrition Inventory and a country level UN Nutrition Strategy/Agenda* (Développer un inventaire des actions de nutrition de l'ONU et une stratégie/un agenda de nutrition de l'ONU au niveau du pays)
- Réseau des Nations Unies pour le SUN.** *Frequently Asked Questions about the UN Network for SUN* (Questions fréquentes au sujet du Réseau des Nations unies pour le Mouvement SUN)
- Réseau des Nations Unies pour le SUN.** 2015. Stratégie du Réseau des Nations Unies pour le Mouvement SUN 2016-2020

Documents par pays

Burkina Faso

Gouvernement Burkina Faso. 2016. Plan national de développement économique et social (PNDES) 2016-2020

Ministère de la Santé. 2016. Politique Nationale de Nutrition

Ministère de la Santé. 2016 Résultats Provisoires de l'enquête Nutritionnelle SMART 2016

PAM. 2014. Burkina Faso - Analyse Globale de la Vulnérabilité, de la Sécurité Alimentaire et de la Nutrition (AGVSAN)

PAM. 2015. Le coût de la faim au Burkina Faso

Premier Ministre. 2012. Politique Nationale de Protection Sociale 2013-2022

REACH Burkina. 2015, 2016, 2017. Comptes Rendus des Rencontres Inter- Réseaux

REACH Burkina. 2015, 2016, 2017. Comptes Rendus de Rencontres de Points Focaux Nutrition NU

REACH Burkina. 2015, 2016, 2017. Plans de Travail Annuels

REACH Burkina. 2015, 2016, 2017. Rapports d'activités mensuels

REACH Burkina. 2014. Plan National de Mise en Œuvre (CIP)

REACH Burkina. 2017. Stratégie Nationale De Plaidoyer, Mobilisation Sociale et Communication pour le Changement Social et de Comportement en faveur de la Nutrition Au Burkina Faso

REACH Burkina. 2017. Plan de Transition Burkina

Réseau des Agences NU. 2016. Agenda Commun des Nations Unies pour la Nutrition au Burkina Faso

RESONUT. 2016. Analyse des allocations des PTF en faveur des interventions spécifiques et sensibles à la nutrition

RESONUT. 2017. Les Mécanismes de Redevabilité Existants et leur Fonctionnalité Au Burkina Faso : Proposition d'un Modèle pour les Acteurs Clés dans le Domaine de la nutrition

SP/CNPS. 2016. Plan d'Action Opérationnel 2016-2018 de Mise en Œuvre de la Politique Nationale de Protection Sociale

Haïti

Bidault N. 2016. Rapport de Mission en Haïti – Juin 2016 (pour définir une approche concertée sur la cartographie des interventions et intervenants en nutrition)

Bidault N. 2015. Rapport de Mission en Haïti – Juin 2015 (pour faire le bilan des progrès réalisés à ce stade par rapport au plan de travail et identifier ou reconformer les priorités compte tenu de l'évolution de l'environnement politique en Haïti)

CNSA. 2014. Synthèse des dégâts causés par le passage du front froid sur les départements du Nord, Nord-Est, du Nord-Ouest et des Nippes du 1 au 11 Novembre 2014

CNSA. 2015. Haïti Alerte à l'insécurité alimentaire

https://www.humanitarianresponse.info/system/files/documents/files/haiti_hrp_2017_2018.pdf

Diene, S; Eveillard, R; Kovach, T; Lêlio-Joseph, M; Moses, P; Oot, L; Ralph, B; Sethuraman, K; Sommerfelt, A. E. 2014. *Reducing Malnutrition in Haiti: Estimates to Support Nutrition Advocacy* (Réduire la malnutrition en Haïti : Estimations à l'appui du plaidoyer pour la nutrition) – Haiti PROFILES 2013. Washington, DC: FHI 360/FANTA and Ministère de la Santé Publique et de la Population, Haïti

Goossens-Allen T. 2016. Rapport de mission en Haïti - MARS 2015 (pour réviser les livrables les plus importants/le plan de travail 2016 avec l'équipe REACH; et (2) rencontrer les principales parties prenantes dans le pays pour échanger sur les progrès réalisés par le REACH dans le pays et les informer sur les récentes évolutions du Réseau des Nations unies pour le Mouvement SUN)

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)

HCT. 2017. *Humanitarian Response Plan January 2017-December 2018*

IHSI. 2012. Enquête sur les Conditions de Vie des Ménages Après le Séisme – ECVMAS

MSPP, IHE, and ICF International. 2013. Haiti Mortality, Morbidity, and Service Utilization Survey: Key Findings

Primature. 2017. Constitution de la Task Force pour la Finalisation du Document de Politique Nationale de la Souveraineté et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle en Haïti (PNSSANH) - Lettre

Comité pays REACH Haïti. 2015. Lettre au ministère de la Santé

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

REACH Haïti. 2017. Restitution de l'atelier stratégique sur les contributions de l'ONU à la sécurité alimentaire et nutritionnelle (SAN) 23-24 mai 2017

REACH Haïti. 2016. Haïti - Analyse Multisectorielle de la Sécurité alimentaire et Nutritionnelle (Draft)

REACH Haïti. 2016. Exemples de liens entre la Malnutrition et Divers Ministères Sectoriels – Faits et Chiffres

REACH Haïti. 2015. Plan de travail annuel du REACH en Haïti 2015

REACH Haïti. 2015. Rapports mensuels d'activité du REACH

REACH Haïti. 2014. REACH en Haïti – Plan National de Mise en Œuvre (CIP)

Walters N. and Goossens-Allen T. 2014. UNN/REACH Secretariat *Mission Report to Haiti* (Rapport de mission en Haïti) - Octobre 2014

PAM et CNSA. 2016. Évaluation de la situation alimentaire en situation d'urgence (ESASU) Haïti

http://agriculture.gouv.ht/view/01/IMG/pdf/VERSION_PNSAN_12_Mars_2010.pdf; <http://primature.gouv.ht/?p=1050>;

http://www.undp.org/content/dam/haiti/docs/Gouvernance%20d%C3%A9mocratique%20et%20Etat%20de%20droit/UNDP_HT_PLAN%20STRAT%C3%A9gique%20de%20developpement%20Haiti_tome1.pdf

Mali

Gouvernement Mali. 2011. Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR) 2012-2017

Gouvernement Mali. 2012. Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR) 2012-2017

Ministère de la Santé. 2010. Politique Nationale de Nutrition

Ministère de la Santé. 2014. Politique d'Action Multisectorielle de Nutrition 2014-2018

Ministère de la Santé. 2016. Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable au Mali (CREED) 2016-2018

Institut National de Statistique. 2014. Enquête Nutritionnelle et de Mortalité Rétrospective, Mali, 2014

CSA. 2017. Politique Nationale de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PoINSAN)

REACH Mali. 2011. Plan National de Mise en Œuvre (CIP)

REACH Mali. 2015. REACH Mali Extension note final, 2015-2016

REACH Mali. 2015, 2016. Comptes Rendus des Rencontres CTIN

REACH Mali. 2014, 2015, 2016, 2017. Plans de Travail Annuels

REACH Mali. 2014, 2015, 2016, Rapports d'activités mensuels

REACH Mali. 2017. Plan de Transition Burkina

Myanmar

Commission européenne. 2017. Faits et chiffres ECHO. http://ec.europa.eu/echo/files/aid/countries/factsheets/myanmar_fr.pdf

T. Goossens-Allen, 2017. Rapport de mission au Myanmar du 13 au 20 juin 2017 (pour réviser les livrables les plus importants et le plan de travail 2017 avec la facilitatrice du REACH et les points focaux nutrition de l'ONU, participer à une réunion multisectorielle à Naypyitaw, et se réunir avec les collègues de l'ONU et autres parties prenantes, y compris les donateurs du SUN et réseaux de la société civile)

T. Goossens-Allen, 2016. Rapport de mission au Myanmar du 30 mai au 4 juin 2016 (pour réviser les livrables les plus importants et le plan de travail 2016 avec l'équipe REACH, animer et participer au séminaire-retraite de l'ONU sur la nutrition, et rencontrer les responsables des agences de l'ONU et le Réseau de l'ONU pour la nutrition et la sécurité alimentaire afin de les informer des dernières avancées du Réseau de l'ONU pour le SUN, notamment les outils et ressources)

MIMU. 2016. Myanmar Monitoring Profile (*Profil de suivi du Myanmar*) – octobre 2016

MOHS/the DHS Program/ICF International. 2016. *Myanmar Demographic and Health Survey 2015-2016 – Key Indicators Report* (enquête démographique et de santé du Myanmar 2015-2016 - Rapport sur les indicateurs clés). <http://dhsprogram.com/publications/publication-PR78-Preliminary-Reports-Key-Indicators-Reports.cfm>

REACH Myanmar. 2017. *Myanmar Nutrition Situation Analysis* (Analyse de la situation nutritionnelle au Myanmar)

REACH Myanmar. 2017. *Myanmar Stakeholder and Nutrition Action Mapping* (Cartographie des parties prenantes et des actions de nutrition au Myanmar)

REACH Myanmar. 2017. *REACH Myanmar: Transition and Sustainability Plan* (REACH au Myanmar: Plan de transition et de durabilité)

REACH Myanmar. 2017. *Myanmar Facilitator Monthly Reports* (rapports mensuels des facilitateurs au Myanmar)

REACH Myanmar. 2016. *Myanmar Facilitator Monthly Reports* (rapports mensuels des facilitateurs au Myanmar)

REACH Myanmar. 2015. *Myanmar Facilitator Monthly Reports* (rapports mensuels de facilitateurs au Myanmar)

REACH Myanmar. 2016. *Nutrition Retreat Report* (Rapport du séminaire-retraite en nutrition).

http://mm.one.un.org/content/dam/unct/myanmar/docs/unct_mm_%20Network%20for%20Nutrition%20and%20Food%20Security_%20Retreat%20Report%20May%2031%202016.pdf

REACH Myanmar. 2016. *Inventory of UN Nutrition Actions – A summary of the Findings* (Inventaire des actions de nutrition de l'ONU - Résumé des résultats)

REACH Myanmar. 2016. *Inventory of UN Nutrition Actions – A Power Point Presentation summary of the Findings* (Inventaire des actions de nutrition de l'ONU - Résumé des résultats sous la forme d'une présentation Power Point)

REACH Myanmar. 2016. *Minutes of First Working Group Meeting for Preparatory Planning of Multi-Sectoral Seminar on Nutrition in Myanmar held on 18 November 2016* (Compte-rendu de la première réunion du groupe de travail pour la planification préparatoire d'un séminaire multisectoriel sur la nutrition au Myanmar tenu le 18 novembre 2016)

REACH Myanmar. 2016. *Work Plan CIP Myanmar for 2016* (Plan de travail CIP pour 2016 au Myanmar)

REACH Myanmar. 2015. *UN Nutrition Network/UN REACH Myanmar – Technical Leads Monthly Meeting Notes* (Réseau de l'ONU pour la nutrition/ONU REACH au Myanmar - Notes relatives aux réunions mensuelles des chefs de file techniques) - 6 octobre

Secrétariat REACH. 2017. Données d'entrée et de sortie pour le Myanmar

Secrétariat REACH. 2017. *Myanmar Financial Tracking* (Suivi financier pour le Myanmar) - document Excel

Secrétariat REACH. 2015. *Myanmar Country Implementation Plan* (Plan national de mise en œuvre pour le Myanmar)

Secrétariat REACH. 2015. Budget du CIP du Myanmar 2015-2016

SUN. 2015. Myanmar Report (Rapport sur le Myanmar)

UNN Myanmar. 2016. *Nutrition Retreat Report* (Rapport sur le séminaire-retraite en nutrition) 31 mai 2016 - document de travail

UNN Myanmar. 2016. *Joint UN Nutrition Advocacy Brief* (Présentation conjointe de l'ONU sur le plaidoyer pour la nutrition)

PAM/FAO. 2015. Lettre adressée au Directeur général du MOHS et du MOALI - Soutien de l'ONU sous forme de facilitation pour réduire le retard de croissance au Myanmar

Sénégal

République du Sénégal. 2015. Document de Politique Nationale de Développement de la Nutrition (2015-2025)

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

CLM/REACH. 2015. Cartographie des parties prenantes et des actions de nutrition des Parties Prenantes et des Interventions Clés en Nutrition au Sénégal - Processus et Méthodologie - Description des Intervenants et Résultats : Qui fait quoi ? Où ? Et Comment ? - Analyse des Résultats et Messages Clés

CLM/REACH. 2015. Profil des Parties Prenantes au Sénégal

Goossens-Allen T. 2016. Rapport de Mission au Sénégal Février 2016

REACH. 2017. Plan de Travail 2015, 2016, 2017

REACH. 2017. *REACH Senegal - Deliverables Progress* (REACH Sénégal - Progrès sur les livrables)

REACH. 2017. *REACH Senegal - Expenditures Tracking Sheet* (REACH Sénégal - Fichier de suivi des dépenses)

REACH. 2017. *REACH Senegal - M&E End-line* (REACH Sénégal - Données finales S&E)

REACH. 2016. *REACH Senegal - M&E Baseline* (REACH Sénégal - Données initiales S&E)

REACH. 2016. Réunion du Comité Pays REACH Sénégal

REACH. 2016. Budget CIP Sénégal

REACH. 2014. Plan National de Mise en Œuvre (CIP) Sénégal

REACH Sénégal. 2017. Rapport Etude Diagnostic des Capacités du Secteur de la Nutrition au Sénégal (non validé)

REACH Sénégal. 2017. REACH Sénégal – Plan de Transition et Durabilité

REACH Sénégal. 2017. Exercice de cartographie des parties prenantes et des actions de nutrition des actions des ministères sectoriels participant au Plan d'Action Multisectoriel de Nutrition au Sénégal – Note Conceptuelle

REACH Sénégal. 2015. Aperçu des Politiques Liées à la Nutrition

REACH Sénégal. 2015. REACH Sénégal – Analyse Nutritionnelle

Annexe 8: Informations complémentaires au sujet de la méthodologie de l'évaluation

Visites dans le pays et parties prenantes interrogées

1. Au cours de la phase initiale (avril à mai 2017), le Coordonnateur mondial de l'UNN/REACH a adressé un courrier électronique aux comités pays et aux facilitateurs du REACH dans chacun des cinq pays afin de présenter les membres de l'équipe en charge de l'évaluation, de confirmer les dates de visites de pays et de solliciter leur soutien dans la préparation des visites. Les membres de l'équipe en charge de l'évaluation ont ensuite échangé individuellement *via* Skype avec les facilitateurs pour se présenter, échanger et convenir de la liste des parties prenantes à rencontrer (sur la base de la liste établie dans le rapport initial). Les calendriers de mission ont été finalisés (au moyen d'un formulaire type préparé par l'équipe en charge de l'évaluation) avant l'arrivée des membres de l'équipe dans les pays: toutes les parties prenantes ont été contactées et seuls quelques rendez-vous n'avaient pas encore été confirmés. Dans l'ensemble, les visites dans les pays se sont déroulées comme prévu.

Outils de collecte de données

2. Au cours de la phase initiale, l'équipe en charge de l'évaluation a produit deux guides d'entretiens avec les parties prenantes (un pour les parties prenantes internes, un pour les parties prenantes externes) à la lumière des différences au niveau de leurs rôles respectifs et de leur degré d'engagement auprès du REACH. Étant donné qu'il existe également des différences au sein même des catégories de parties prenantes internes et externes en termes de degré et de nature de leurs interactions avec les facilitateurs du REACH, l'équipe a produit un aide-mémoire structuré selon les principales questions d'évaluation et sous-questions, en suivant la matrice d'évaluation, et dans lequel elle précisait la manière dont les sujets seraient discutés avec chaque partie prenante.
3. Comme indiqué dans le rapport initial, ces outils devaient être revus si nécessaire en fonction des essais conduits lors de la première visite au Sénégal réalisée par les deux membres de l'équipe. Au cours de cette visite, les différences entre parties prenantes en termes d'intérêt, de connaissances et d'interactions avec le REACH a été confirmée et était même plus marquée que prévu. Par exemple, les points focaux nutrition nouvellement nommés n'avaient pas encore une bonne compréhension des produits et résultats du REACH, en particulier ceux produits avant leur nomination; la durée de leurs interactions avec les facilitateurs du REACH était par ailleurs trop courte pour qu'ils soient en mesure de répondre à toutes les questions ou de fournir des réponses complètes. En revanche, certaines parties prenantes externes avaient une très bonne connaissance du REACH (que ce soit au niveau mondial, dans d'autres pays ou au Sénégal même) et fournissaient des informations très complètes qui allaient au-delà du cadre initial du guide d'entretien. L'équipe en charge de l'évaluation s'est rendu compte que la formulation des questions devait être adaptée au cas par cas, en tenant en compte du degré d'interaction des personnes interrogées avec le REACH. Il n'y avait donc pas de valeur ajoutée à avoir deux guides d'entretien. Plus de deux guides d'entretien auraient été nécessaires pour représenter tous les différents scénarios possibles. Cette option n'étant pas réalisable, l'équipe en charge de l'évaluation a décidé de suivre un guide d'entretien basé sur la matrice d'évaluation, en adaptant

la manière dont les questions seraient abordées et le degré de détail recherché au cas par cas. L'aide-mémoire décrit les différences dans la façon dont les questions peuvent être posées aux différentes parties prenantes. Le guide d'entretien et l'aide-mémoire sont présentés à la fin de cette annexe.

4. L'équipe en charge de l'évaluation avait prévu que des groupes de discussion pourraient être organisés. Il n'y a eu qu'un seul cas où cinq personnes se sont jointes à une interview (Réseau de la société civile): au Sénégal. Le même guide d'entretien a été utilisé.

Guide d'entretien
Informations générales sur la personne interrogée (la fonction et durée au poste actuel permettent de déterminer le degré d'interaction avec le REACH et peuvent aider à choisir le niveau de détail recherché pour chaque question)
Questions clés, et sous-questions (pour davantage de détails, si nécessaire) (Demander l'avis sur les enseignements tirés et les bonnes pratiques, selon les cas)
Q1. Performance au niveau du pays
Q1.1 Efficacité: quelle a été l'efficacité du REACH dans l'obtention des résultats escomptés (conformément au CIP et plans annuels de travail respectifs)?
Progrès réalisés pour chaque produit (en termes de processus employés et du statut des livrables): a) renforcement des capacités humaines et institutionnelles; b) renforcement des politiques et programmes nationaux; c) renforcement des capacités humaines et institutionnelles liées à la nutrition; et d) augmentation de l'efficacité et de la redevabilité Résultat positif ou négatif escompté, le cas échéant Perceptions générales concernant la ponctualité et la qualité (que ce soit par rapport au soutien et contributions du REACH, ou par rapport aux produits et livrables)
Q1.2 Équité: dans quelle mesure les produits et les résultats du REACH ont-ils tenu compte des questions d'équité, y compris entre hommes et femmes?
Exemples de contributions du REACH à la sensibilisation et/ou au plaidoyer pour l'équité/la problématique hommes-femmes Avis sur la question: le REACH aurait-il pu faire davantage, et si oui, quoi
Q1.3 Efficience: dans quelle mesure les ressources/intrants (comme les fonds, l'expertise, le temps, etc.) ont été utilisés de manière optimale pour obtenir les produits escomptés?
Degré d'implication éventuelle dans la préparation du plan de travail annuel et du budget annuel Rapidité de la mobilisation et du déblocage des fonds
Q2 Facteurs contributifs/explicatifs
Q2.1 De quelle manière la performance et les résultats du REACH ont-ils été influencés par l'environnement opérationnel et politique, les capacités et les ressources, les compétences et les connaissances?
Facteurs positifs et négatifs qui ont influencé le respect du CIP et des plans de travail annuels du REACH
Q2.2 Quelle a été l'influence de la gouvernance du REACH et de sa gestion au niveau du pays sur sa performance et ses résultats?
Solutions d'accueil des facilitateurs Perceptions des parties prenantes au sujet de la capacité des facilitateurs du REACH à mobiliser/faciliter/conseiller ainsi qu'au sujet de l'utilité des outils analytiques et méthodologies du REACH Soutien du Secrétariat UNN/REACH
Q2.3 Les partenaires REACH ont-ils pris les engagements, accords et mesures nécessaires pour aider le REACH à atteindre ses objectifs?
Type et régularité des échanges, et type de soutien
Q3. Durabilité
Q3.1 Dans quelle mesure les résultats obtenus et les modèles opérationnels du REACH sont-ils durables?
Approbation officielle des produits du REACH par les entités nationales concernées (processus et statut) Contenu et statut du plan de transition du REACH
Q3.2 Dans quelle mesure le REACH contribue-t-il à accroître l'appropriation nationale et le leadership national en matière de gouvernance et coordination multisectorielles?
Preuves (mesures effectives) que les fonctions et les outils REACH ont été intégrés dans les processus de gouvernance de la nutrition dans le pays
Recommandations pour la période d'engagement restante et/ou pour l'engagement futur du REACH dans d'autres pays

Aide-mémoire pour les entretiens dans le pays

Question clé	Sous-question	Thèmes pour parties prenantes internes					Thèmes pour parties prenantes externes			
		Comité pays	Facilitateurs du REACH	Points focaux nutrition	Donateurs	Conseillers régionaux en nutrition	Point Focal SUN/entités nationales de coordination	Gouvernement/Ministères	Réseaux SUN	
Q1. Performance au niveau du pays										
Q1.1 Efficacité	1.1.1 Quels progrès ont été réalisés dans l'obtention des quatre produits du REACH?									
	Renforcement de la prise de conscience et du consensus	Progrès sur chaque produit: processus utilisés, principaux contributeurs, statut des livrables	Progrès sur chaque produit: processus utilisés, principaux acteurs contributeurs, statut des livrables	Progrès sur chaque produit: processus utilisés, principaux acteurs contributeurs, statut des livrables	Sensibilisation et opinion sur les produits et les livrables du REACH (processus et résultat final)	Sensibilisation et opinion sur les produits et les livrables du REACH (processus et résultat final)	Opinion au sujet des progrès de chaque produit auquel elles ont participé: processus, état des livrables Sensibilisation et opinion concernant les produits et livrables du REACH auxquels elles n'ont pas participé	Opinion au sujet des progrès de chaque produit auquel elles ont participé: processus, état des livrables Sensibilisation et opinion concernant les produits et livrables du REACH auxquels elles n'ont pas participé	Sensibilisation et opinion au sujet des produits et livrables du REACH (processus et résultat final) Type de soutien fourni par le REACH, le cas échéant, dans l'établissement et / ou le fonctionnement du Réseau	
	Politiques et programmes nationaux renforcés									
	Renforcement des capacités humaines et institutionnelles associées aux actions de nutrition									
	Augmentation de l'efficacité et de la redevabilité									
	Dans l'ensemble	Perception globale au sujet de la qualité et de la rapidité de l'appui du REACH aux éléments ci-dessus et de la pertinence des livrables								
	Résultats positifs ou négatifs non escomptés	Exemples/preuves	Exemples/preuves	Exemples/preuves	Exemples/preuves		Exemples/preuves	Exemples/preuves	Exemples/preuves	
Q1.2 Équité	Répondre aux besoins et lacunes d'équité et de problématique hommes-femmes en lien avec la gouvernance de la nutrition. Si oui, comment? Si non, qu'est-ce qui aurait dû être fait?	Exemples de contributions du REACH à la sensibilisation et/ou au plaidoyer pour l'équité/la problématique hommes-femmes. Opinion sur la question: le REACH aurait pu faire davantage, et si oui, quoi?	Exemples de contributions du REACH à la sensibilisation et/ou au plaidoyer pour l'équité/la problématique hommes-femmes. Opinion sur la question: le REACH aurait pu faire davantage, et si oui, quoi?	Exemples de contributions du REACH à la sensibilisation et/ou au plaidoyer pour l'équité/la problématique hommes-femmes. Opinion sur la question: le REACH aurait pu faire davantage, et si oui, quoi?	Connaissances au sujet de si le REACH a contribué à la sensibilisation et/ou au plaidoyer pour l'équité/la problématique hommes-femmes. Opinion sur la question: le REACH aurait pu faire davantage, et si oui, quoi?	Connaissances au sujet de si le REACH a contribué à la sensibilisation et/ou au plaidoyer pour l'équité/la problématique hommes-femmes. Opinion sur la question: le REACH aurait pu faire davantage, et si oui, quoi?	Exemples de contributions du REACH à la sensibilisation et/ou au plaidoyer pour l'équité/la problématique hommes-femmes. Opinion sur la question: le REACH aurait pu faire davantage, et si oui, quoi?	Exemples de contributions du REACH à la sensibilisation et/ou au plaidoyer pour l'équité/la problématique hommes-femmes. Opinion sur la question: le REACH aurait pu faire davantage, et si oui, quoi?	Connaissances au sujet de si le REACH a contribué à la sensibilisation et/ou au plaidoyer pour l'équité/la problématique hommes-femmes. Opinion sur la question: le REACH aurait pu faire davantage, et si oui, quoi?	

Question clé	Sous-question	Thèmes pour parties prenantes internes				Thèmes pour parties prenantes externes			
		Comité pays	Facilitateurs du REACH	Points focaux nutrition	Donateurs	Conseillers régionaux en nutrition	Point Focal SUN/entités nationales de coordination	Gouvernement/Ministères	Réseaux SUN
Q1.3 Efficience	Planification et utilisation des ressources	Implication dans le plan de travail annuel et le budget Rapidité de livraison des réalisations Rapidité de la mobilisation et du déblocage des fonds	Rapidité de livraison des réalisations Rapidité de la mobilisation et du déblocage des fonds	Degré d'implication dans la préparation du plan de travail annuel et du budget Rapidité de livraison des réalisations			Rapidité de livraison des réalisations	Rapidité de livraison des réalisations	Rapidité de livraison des réalisations
Q2. Facteurs contributifs/explicatifs									
Q2.1 Effet des politiques, des ressources en capacités, des compétences et connaissances	Facteurs externes ayant eu une incidence positive ou négative sur la mise en œuvre	Facteurs exogènes positifs et négatifs qui ont nui au respect des CIP et plans de travail annuels du REACH Facteurs exogènes positifs et négatifs qui ont nui aux progrès en matière de gouvernance de la nutrition			Facteurs exogènes positifs et négatifs qui ont nui aux progrès en matière de gouvernance de la nutrition				
Q2.2 Effet de la gouvernance et de la gestion du REACH au niveau du pays	Facteurs internes ayant eu une incidence positive ou négative	Opinion au sujet des solutions d'accueil des facilitateurs du REACH Perceptions au sujet des capacités des facilitateurs du REACH à mobiliser/faciliter/conseiller	Opinion au sujet des solutions d'accueil des facilitateurs du REACH Utilité des outils analytiques et méthodologies du REACH	Opinion au sujet des solutions d'accueil des facilitateurs du REACH Perceptions au sujet des capacités des facilitateurs du REACH à mobiliser/faciliter/conseiller	Sensibilisation et perceptions au sujet du fonctionnement du REACH Opinion au sujet des solutions d'accueil des facilitateurs du REACH Perceptions au sujet des capacités des facilitateurs du REACH à mobiliser/faciliter/conseiller				
Q2.3 Engagement des partenaires à soutenir le REACH, accord et actions en ce sens	Existence de processus en place pour assurer un dialogue et des actions conjointes	Processus pour un dialogue et des actions conjointes Type et régularité des échanges, et type de soutien	Processus pour un dialogue et des actions conjointes Type et régularité des échanges, et type de soutien	Processus pour un dialogue et des actions conjointes Type et régularité des échanges, et type de soutien	Perceptions au sujet de l'engagement, et de la participation au REACH des agences partenaires des Nations Unies				
Q3. Durabilité									

Question clé	Sous-question	Thèmes pour parties prenantes internes					Thèmes pour parties prenantes externes		
		Comité pays	Facilitateurs du REACH	Points focaux nutrition	Donateurs	Conseillers régionaux en nutrition	Point Focal SUN/entités nationales de coordination	Gouvernement/Ministères	Réseaux SUN
Q3.1 Durabilité des résultats et du modèle du REACH	Durabilité des livrables	Preuves et/ou opinions sur les perspectives d'une utilisation continue des livrables et/ou de leur mise à jour, le cas échéant					Preuves et/ou opinions sur les perspectives d'une utilisation continue des livrables et/ou de leur mise à jour, le cas échéant		
	Durabilité du REACH (QE3)	Opinions/preuves sur l'adoption des fonctions du REACH par les partenaires UNN (plan de transition) ou autre modalité			Perceptions et attentes concernant la poursuite du modèle de facilitation du REACH				
Q3.2 Contribution du REACH à une augmentation de l'appropriation nationale et du leadership national	Contribution du REACH à une appropriation nationale accrue	Preuves (mesures effectives) que les fonctions et les outils REACH ont été intégrés dans les processus de gouvernance de la nutrition dans le pays					Preuves (mesures effectives) que les fonctions et les outils REACH ont été intégrés dans les processus de gouvernance de la nutrition dans le pays		
Recommandations		Pour la période restante de l'engagement du REACH dans le pays et son engagement futur dans d'autres pays							

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

Burkina Faso

1. Introduction

Contexte: situation en matière de gouvernance de la nutrition avant l'engagement du REACH

1. La mission exploratoire du Secrétariat UNN/REACH au Burkina Faso, conduite en mai 2014, a permis d'identifier les principales faiblesses suivantes en matière de gouvernance de la nutrition qui pourraient bénéficier d'un soutien du REACH: des analyses étaient effectuées, comme la cartographie des interventions Alimentation du Nourrisson et du Jeune Enfant (ANJE), mais elles n'étaient pas suffisamment approfondies pour donner une vision globale sur l'approche multisectorielle; la politique de nutrition était orientée sur la santé et devait être révisée pour prendre en compte les secteurs contributeurs; les cadres de concertation étaient multiples mais aucun n'était structuré pour la coordination de la mise en œuvre d'une politique multisectorielle ; les systèmes de suivi en place ne permettaient pas une collecte et un traitement de l'information prenant en compte la dimension multisectorielle.
2. Le facilitateur international a débuté en décembre 2014 et le facilitateur national en avril 2015. La fin de l'engagement du REACH au Burkina Faso est fixée au 31 décembre 2017.

Parties prenantes

3. Les principales parties prenantes internes et principaux utilisateurs de cette évaluation au Burkina Faso sont notamment: le Secrétariat UNN/REACH, les facilitateurs du REACH, les membres du Comité pays de l'UNN/REACH composé des représentants de pays des agences partenaires, les points focaux nutrition (PFN) des agences de l'ONU, et Affaires mondiales Canada (AMC), le donateur finançant le REACH au Burkina Faso. Les parties prenantes externes sont notamment le point focal SUN du gouvernement et les ministères sectoriels: le Ministère de la Santé (MS), le Ministère de l'Eau et de l'Assainissement (MEA), le Ministère de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation (MENA), le Secrétariat Exécutif du Conseil National de Sécurité Alimentaire (SE-CNSA), le Secrétariat Permanent du Conseil National de Protection Sociale (SP-CNPS), l'Ambassade du Canada, les réseaux SUN (de la société civile, du secteur privé, des parlementaires et des donateurs).

Contraintes d'évaluation

4. La faible spécificité et la pertinence limitée de certains indicateurs de résultats figurent parmi les contraintes qui ne sont pas spécifiques au cas du Burkina Faso. Ces indicateurs ont été sélectionnés pour le suivi plus large de la gouvernance de la nutrition, et ne sont pas toujours directement liés au soutien du REACH dans le pays.

2. Résultats clés

5. Les résultats clés sont structurés en fonction des trois questions d'évaluation.

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

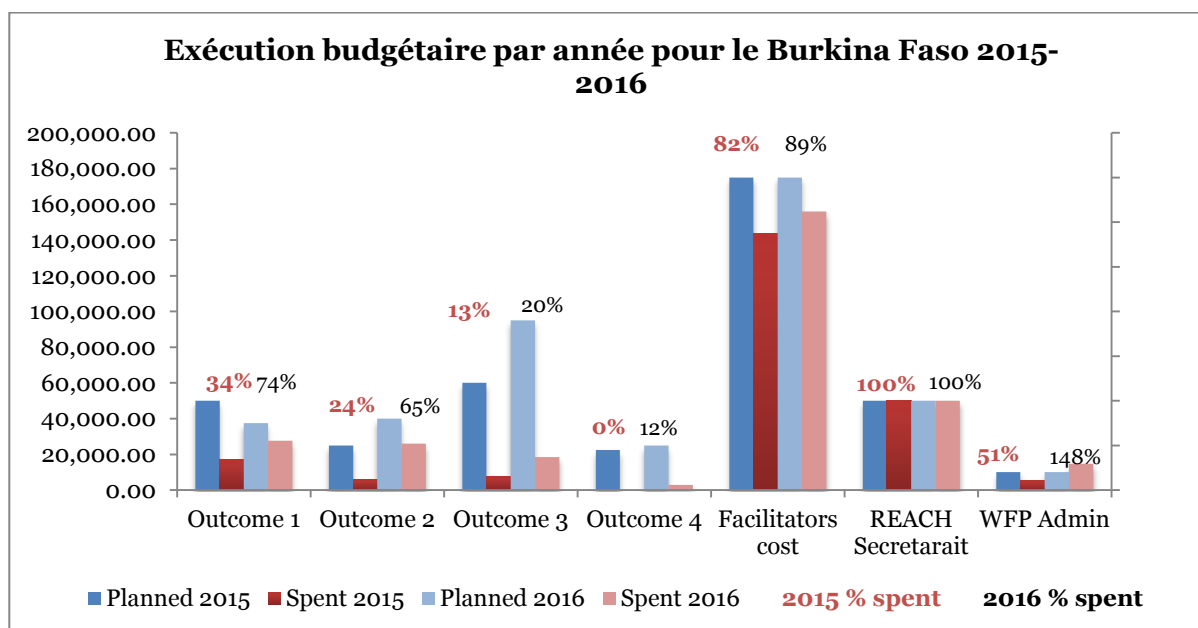
6. **Efficacité.** Presque toutes les activités initialement inscrites dans le Plan national de mise en œuvre (*Country Implementation Plan* - CIP), ont été reconduites dans les plans de travail annuels (PTA). Cependant, ceci n'a pas empêché les facilitateurs

d'apporter des modifications nécessaires (ajout de nouvelles activités, reformulation, etc.) pour mieux répondre aux besoins du contexte. Les facilitateurs du REACH ont également consacré beaucoup de temps aux activités de facilitation, au développement du réseau, etc. qui ne sont mesurables, mais ont été déterminantes dans l'obtention des résultats présentés aux paragraphes suivants.

7. Résultat 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. Les livrables prévus associés à l'exercice exploratoire multisectoriel et multipartite, qui a pour but de construire une interprétation commune du paysage de la nutrition, sont notamment: l'aperçu multisectoriel de la nutrition, le consensus au sujet des actions clés de nutrition (ACN), l'aperçu des plans et des politiques, et la cartographie des parties prenantes et des actions de nutrition réalisée à l'aide de l'outil de planification et suivi du SUN (*SUN Planning and Monitoring Tool* - SUNPMT). Toutes les analyses exploratoires prévues ont été menées grâce à l'implication personnelle des facilitateurs. Les résultats préliminaires ont été présentés à la Direction de la Nutrition (DN) et aux points focaux pour commentaires et validation technique. Certains produits comme la stratégie de communication ont fait l'objet d'une validation nationale sous l'égide du Conseil National de Concertation en Nutrition (CNCN). De plus, les facilitateurs ont assuré une large diffusion des outils au travers du CNCN et du groupe Partenaires Techniques et Financiers (PTF)/Nutrition.
8. Résultat 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. Toutes les activités prévues ont été réalisées ou sont en cours de réalisation: la nutrition est inscrite au Plan National de Développement Economique et Social (PNDES) 2016 et au Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD), la Politique Nationale de Nutrition (PNN) et le Cadre Commun de Résultats (CCR) ont été révisés, le Plan Stratégique Multisectoriel de Nutrition (PSMN) est produit. Les documents de politique et stratégie ont été validés par le CNCN, mais n'ont pas encore été approuvés par le gouvernement. Les documents produits sont le fruit des efforts de toutes les parties prenantes, mais la contribution du REACH (technique, financière, facilitation) a été déterminante et bien appréciée.
9. Résultat 3 - Renforcement des capacités humaines et institutionnelles en lien avec les actions de nutrition à tous les niveaux. Le REACH a accompagné toutes les activités de négociation, de consensus, de plaidoyer, etc. qui ont été déployées pour la création d'une structure de coordination multisectorielle rattachée au plus haut niveau, mais aucun consensus n'a été obtenu malgré les appels des agences des Nations Unies et du REACH. Les PFN sectoriels ont été impliqués dans les différentes activités (cartographie, rédaction de documents de politique, etc.). Toutefois, ils reconnaissent unanimement les difficultés auxquelles ils sont confrontés au sein de leur ministère pour établir un dialogue et créer un environnement favorable à la nutrition. Les capacités de coordination sont encore très faibles, et tous admettent que le CNCN sous sa forme actuelle ne peut pas assurer la coordination de la mise en œuvre du PSMN.
10. Résultat 4-Augmentation de l'efficacité et de la redevabilité des parties prenantes dans la mise en œuvre et le soutien d'actions de nutrition. Un système de suivi permettant de générer et d'analyser les informations sous un angle multisectoriel n'existe pas encore. Le Réseau des Nations Unies (*United Nations Network* - UNN)

fonctionne sous l'impulsion des facilitateurs du REACH qui sont en charge de son secrétariat, les réunions mensuelles des PFN se tiennent régulièrement, et l'agenda commun de nutrition de l'ONU vient d'être signé. Un programme conjoint sur la nutrition inspiré du PSMN n'a pas encore été établi, mais l'agenda commun est un outil important pour renforcer « l'harmonisation des efforts » des agences.

11. **Equité.** Quatre actions étaient prévues dans le CIP du REACH pour le Burkina Faso: 1) l'intégration de l'égalité entre hommes et femmes et de l'autonomisation des femmes dans les différents documents politiques et stratégies ainsi que dans la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des différents secteurs engagés en nutrition; 2) de différencier les indicateurs selon le sexe et d'analyser les données en tenant compte de cette problématique; 3) de renforcer les capacités des organismes de femmes et de plaider pour que les femmes soient représentées dans les différents mécanismes de coordination à tous les niveaux; et 4) de s'assurer que les messages diffusés par les différents partenaires et canaux à tous les niveaux soient sensibles à la problématique hommes-femmes. Hormis l'indicateur « genre » inscrit dans l'analyse de la situation nutritionnelle et le tableau de bord de l'analyse de situation, aucune autre action du REACH sur la problématique hommes-femmes n'a été relevée.
12. **Efficience.** Le budget de 845 833 USD pour 2014-2016 a été sous-dépensé (65% ont été dépensés). Les taux d'exécution budgétaire (2014-2016) pour les quatre résultats sont variables: 59% (résultat 1), 51% (résultat 2), 17% (résultat 3), 5% (résultat 4). Plusieurs raisons peuvent être notées: gestion économe des activités de cartographie, regroupement d'activités à l'origine planifiées séparément, activités aux budgets les plus élevés non encore réalisées (évaluation des lacunes de capacités), contributions des partenaires, etc. La situation de l'exécution budgétaire pour la première moitié de 2017 s'élevait à 35%, les activités à budget élevé sont prévues pour la seconde moitié de l'année (atelier de mobilisation de ressources, évaluation des lacunes de capacités, etc.).



Source: REACH. 2017. Fichier de suivi financier - Burkina Faso

Note: Les données pour 2014 non incluses en tant que dépenses étaient uniquement liées à l'analyse de la situation nutritionnelle (2 645 USD sur 5 000), aux coûts liés à l'embauche du facilitateur international (10 929 USD sur 20 833), et au Secrétariat REACH (8 333 USD sur 8 333)

Question d'évaluation 2 - Quels sont les facteurs explicatifs/contributifs à l'origine des résultats obtenus?

13. Parmi les facteurs qui ont contribué aux résultats, on peut citer: la stabilité de la DN, l'existence de cadres de concertation dynamiques, la gouvernance du REACH basée sur une « approche client », et le soutien assuré par le Secrétariat UNN/REACH. Les facilitateurs se sont intégrés aux structures en place (DN, groupe PTF/Nutrition, etc.) et ont cherché à répondre aux attentes des parties prenantes, ce qui a permis d'instaurer un climat de confiance favorable au REACH. Les facilitateurs ont pu compter sur le soutien du Secrétariat UNN/REACH et se sont sentis plus à l'aise dans leur travail.

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

14. Les outils sont appréciés, mais l'appropriation nationale est plus évidente pour l'aperçu des plans et des politiques, ce qui est un facteur de durabilité. En revanche aucun outil n'a fait l'objet d'un transfert de compétences. La durabilité des fonctions de facilitation du REACH semble compromise; les termes de référence des PFN des agences sont déterminés par les mandats des agences et répondent davantage aux intérêts des donateurs. Aucune solution n'a été trouvée pour rattacher le facilitateur national au gouvernement.

3. Conclusions

15. En réponse à la première question d'évaluation sur l'efficacité, l'équité/la problématique hommes-femmes et l'efficacité, l'évaluatrice a conclu que la performance du REACH varie en fonction des résultats. Elle est plus élevée pour les produits qui sont sous le contrôle du REACH (analyses exploratoires) que pour ceux qui sont sous le leadership du gouvernement (approbation des documents, création d'une structure de coordination, système de suivi, etc.). Les facilitateurs ont déployé beaucoup d'efforts pour accompagner le gouvernement (plaidoyer, facilitation, etc.), mais ces actions ne sont pas quantifiables: elles ressortent difficilement dans la présentation des résultats.
16. Les activités exploratoires ont été réalisées à un temps opportun et elles ont pu servir à l'élaboration des politiques et stratégies; elles ont par ailleurs contribué à une meilleure sensibilisation des parties prenantes à la nutrition. La nutrition figure parmi les priorités nationales (PNDES 2016-2020), et la PNN et le PSMN sont produits et validés. Cependant, ce cadre de référence serait plus solide si ces documents étaient approuvés par le gouvernement, ce qui n'est pas encore le cas. Malgré les efforts consentis par les parties prenantes et la contribution du REACH, les capacités institutionnelles, humaines et les mécanismes de coordination et de suivi constituent encore des défis. Les parties prenantes interrogées ont convenu que le CNCN dans sa forme actuelle ne pouvait pas coordonner la mise en œuvre du PSMN. Le REACH et les agences ont fait beaucoup d'efforts pour promouvoir la création d'un secrétariat technique rattaché au cabinet du Ministère de la Santé, mais aucune action n'a encore été entreprise. Les PFN sectoriels sont en place, mais ils n'ont pas les capacités ou la position administrative requises pour sensibiliser et coordonner la mise en œuvre des interventions contribuant à la nutrition au sein de leur ministère. Les activités prévues pour augmenter l'efficacité et la redevabilité n'ont pas été entreprises car le REACH a concentré son soutien sur les résultats 1 et 2. Les réseaux SUN ont été créés ou sont en cours de formalisation. En ce qui

concerne l'efficacité conjointe de l'ONU, le Réseau des Nations Unies est opérationnel et l'agenda commun de l'ONU pour la nutrition vient d'être signé. Par rapport à l'équité et à la problématique hommes-femmes, les actions formulées dans le CIP n'ont été planifiées ni dans le plan d'action initial du CIP, ni dans les PTA, ce qui a compromis leur réalisation dès le départ. En ce qui concerne l'efficacité, le taux global d'exécution budgétaire pour la période 2014-2016 était bas pour les quatre résultats. Les raisons principales comprennent des facteurs positifs (partage de coûts avec d'autres partenaires) ainsi que des contraintes de planification (planification ambitieuse d'activités difficilement réalisables dans les délais de l'engagement du REACH).

17. Concernant la deuxième question relative aux facteurs ayant impacté la performance, l'évaluatrice a conclu qu'en général, le REACH a bénéficié d'un contexte national favorable, plus particulièrement de la stabilité de la DN ainsi que de facteurs positifs liés à la gouvernance du REACH, soit l'alignement des produits prévus sur les priorités nationales, une forte implication des facilitateurs dans la mise en œuvre des activités, les compétences interpersonnelles des facilitateurs et le soutien du Secrétariat UNN/REACH.
18. En ce qui concerne la troisième question d'évaluation, l'évaluatrice a conclu qu'une appropriation est observée pour des outils comme l'aperçu des plans et politiques, mais leur durabilité est limitée par l'absence de transfert de compétences. La pérennité des fonctions du REACH n'est pas assurée faute d'avoir trouvé une solution consensuelle pour la structure d'accueil du facilitateur national.

4. Recommandations

Recommandation 1 – Renforcer les éléments de gouvernance dans les termes de référence (TDR) des points focaux nutrition de l'UNN

Les PFN des agences sont souvent fortement mobilisés par les activités opérationnelles, d'où la nécessité de mentionner, dans leurs TDR, des éléments de gouvernance de la nutrition en rapport avec le mandat de leur agence, afin de ne pas négliger cet aspect.

- Responsabilité: Comité pays du REACH; période: premier semestre 2018.

Recommandation 2 – Continuer à soutenir la demande de prolongation de la période de transition afin d'appuyer les importantes activités en vue

Des activités importantes se dessinent pour lesquelles la contribution du REACH sera déterminante. Il s'agit particulièrement de: l'appui à la fonctionnalité du Secrétariat technique, l'élaboration de la plateforme d'information multisectorielle, l'élaboration de guides et/ou outils simplifiés pour les acteurs communaux et l'accompagnement dans quelques communes pour tester.

- Responsabilité: Secrétariat UNN/REACH; période: premier semestre 2018.

Haïti

1. Introduction

Contexte: situation en matière de gouvernance de la nutrition avant l'engagement du REACH

1. La mission exploratoire menée par le Secrétariat UNN/REACH en Haïti en août 2014 a permis d'identifier des points faibles majeurs suivants qui pourraient bénéficier d'un soutien du REACH: connaissances très limitées au sujet des déterminants immédiats et sous-jacents de la malnutrition et absence de consensus en la matière, faible cohérence entre les stratégies de nutrition et de sécurité alimentaire (le Plan Stratégique National de Nutrition [PSN] initié et piloté par le Ministère de la Santé Publique et de la Population [MSPP] d'une part, et le Plan National de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle [PNSAN] dirigé par la Coordination Nationale de la Sécurité Alimentaire [CNSA]/Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural [MARNDR], de l'autre), absence de plateforme à parties prenantes multiples ou autres réseaux SUN établis, faibles capacités en matière de ressources humaines pour mettre en œuvre des interventions intersectorielles de nutrition, manque de ressources et contraintes de capacités pour la collecte, l'analyse et la diffusion des données, et faible redevabilité et transparence.
2. La facilitatrice internationale a commencé le 20 janvier 2015 et a terminé le 31 juillet 2017. La facilitatrice nationale a commencé le 7 juin 2015. Son contrat prendra fin en même temps que l'engagement du REACH en Haïti, soit le 31 décembre 2017.

Parties prenantes

3. Les principales parties prenantes internes et principaux utilisateurs de cette évaluation en Haïti sont notamment: le Secrétariat UNN/REACH, les facilitatrices du REACH, les membres du Comité pays du REACH composé des représentants de pays des agences partenaires du REACH, les points focaux nutrition (PFN) des agences de l'ONU, et Affaires mondiales Canada (AMC), le donateur qui finance le REACH en Haïti. Les parties prenantes externes sont notamment: le point focal du SUN au gouvernement/directeur de la nutrition au MSPP, le Conseil de Développement Economique et Social (CDES) en charge de l'harmonisation des politiques sectorielles, la CNSA qui, sous l'autorité du MARNDR, tient lieu d'observatoire de la situation en matière de sécurité alimentaire dans le pays, les donateurs qui soutiennent la nutrition, et les organisations non gouvernementales (ONG) qui mettent en œuvre des interventions de nutrition.

Contraintes d'évaluation

4. Les contraintes rencontrées étaient liées aux changements fréquents au sein du personnel des parties prenantes: ceci s'est avéré être un obstacle majeur à la collecte de données primaires. La faible spécificité et la pertinence limitée de certains indicateurs de résultats figurent parmi les contraintes qui ne sont pas spécifiques au cas d'Haïti. Ces indicateurs ont été sélectionnés pour le suivi plus large de la gouvernance de la nutrition, et ne sont pas toujours directement liés au soutien du REACH dans le pays.

2. Résultats clés

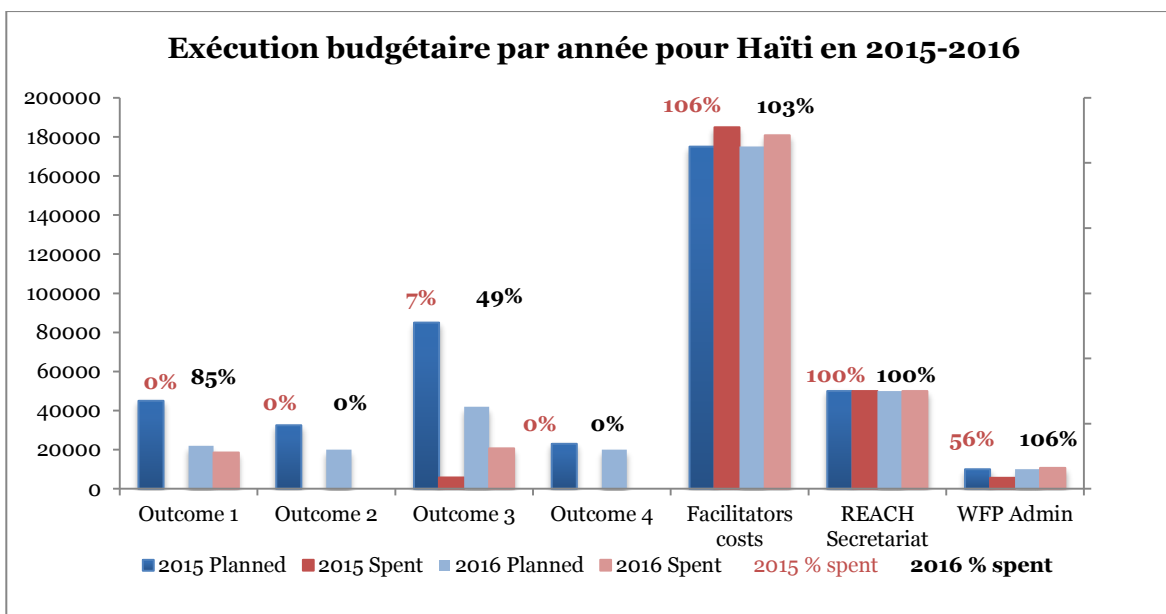
5. Les résultats clés sont structurés en fonction des trois questions d'évaluation.

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

6. **Efficacité.** Les résultats et les livrables prévus dans le Plan national de mise en œuvre (*Country Implementation Plan* - CIP) d'Haïti ont été considérablement revus à la baisse par le Comité pays dans le premier plan de travail annuel (PTA) ainsi que dans les versions des années suivantes, compte tenu des incertitudes liées à la situation politique, aux lacunes de législation et au contexte humanitaire.
7. Résultat 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. Les livrables prévus associés à l'exercice exploratoire multisectoriel et multipartite, qui a pour objectif de renforcer la compréhension au sujet du paysage de la nutrition, sont notamment: l'aperçu multisectoriel de la nutrition, le consensus au sujet des actions clés de nutrition (ACN), l'aperçu des plans et des politiques, et la cartographie des parties prenantes et des actions de nutrition réalisée à l'aide de l'outil de planification et suivi du SUN (*SUN Planning and Monitoring Tool* - SUNPMT). Seule l'analyse de la situation nutritionnelle a été terminée mais elle n'a pas été officiellement validée, et insuffisamment diffusée. Les facilitatrices du REACH ont mis au point une liste provisoire d'ACN sur la base des constats de l'analyse de la situation nutritionnelle et du PNSAN, ainsi qu'en fonction des échanges avec la CNSA et le CDES. Cette liste n'a toutefois pas été validée. La réalisation de l'aperçu des plans et des politiques a donc été interrompue. La cartographie n'a pas été réalisée malgré les efforts soutenus des facilitatrices du REACH et le soutien du Secrétariat UNN/REACH. Aucune stratégie nationale de communication et de plaidoyer n'a été élaborée, car il en existait déjà une. Divers canaux de plaidoyer ont été utilisés pour favoriser des approches multisectorielles: publication d'annonces dans des journaux, émissions radio et télévisées impliquant plusieurs secteurs, et une brochure « Exemples de liens entre la Malnutrition et Divers Ministères Sectoriels - Faits et Chiffres » connue de toutes les parties prenantes interrogées, qui ont indiqué qu'elles l'appréciaient en tant qu'outil de plaidoyer de qualité.
8. Résultat 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. Les facilitatrices du REACH ont participé aux réunions du groupe de travail de l'équipe de pays des Nations Unies (*United Nations Country Team* - UNCT) pour le développement du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) 2017-2021, en appuyant l'inclusion des faits et problèmes relatifs à la sécurité alimentaire et nutritionnelle (SAN) dans plusieurs parties du bilan commun de pays et dans l'ébauche du cadre de suivi et évaluation (S&E) de l'UNDAF. Les facilitatrices ont contribué à la révision du PNSAN 2012-2017 et à l'élaboration de la nouvelle Politique nationale de souveraineté et de sécurité alimentaire et nutritionnelle en Haïti (PNSSANH) développée par le CDES, en participant aux réunions organisées par la CNSA et le CDES pour échanger sur ces documents, et en commentant et contribuant à diverses versions de travail. Deux produits initialement prévus, « intégration des ACN dans plusieurs plans de travail sectoriels annuels » et « intégration des ACN au niveau sous-national », n'ont, à bon escient, pas été retenus dans les PTA du REACH car ils sont réalisables sous condition de la réussite du produit précédent.
9. Résultat 3 - Renforcement des capacités humaines et institutionnelles en lien avec les actions de nutrition à tous les niveaux. Le produit du CIP relatif à la mise en place d'une plateforme de coordination de la nutrition à haut niveau a été reformulé et adapté au contexte dans lequel le REACH devait soutenir les mécanismes de

coordination existants. Les facilitatrices du REACH ont en effet régulièrement participé et animé des réunions du Groupe Technique Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (GTSAN), dirigé par la CNSA, et du Comité Technique Nutrition (CTN) dirigé par le directeur de la nutrition au MSPP. Elles ont également participé aux réunions des groupes de travail sur la sécurité alimentaire d'urgence et sur la nutrition d'urgence suite à l'ouragan Matthew, et ont tenté d'établir des liens entre ces deux groupes de travail, 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. Deux produits n'ont pas été retenus car le Comité pays a considéré que le moment n'était pas opportun: « renforcement des capacités » et « documents directifs et formation ».

10. **Résultat 4 - Augmentation de l'efficacité et de la redevabilité des parties prenantes dans la mise en œuvre et le soutien d'actions de nutrition.** Dans le cadre de ce résultat, deux produits, « efficacité » et « obligation redditionnelle », n'ont pas été retenus car ceux-ci dépendaient de l'élaboration et de la validation d'un plan multisectoriel stratégique (dans le cadre du résultat 2) et d'une plateforme à parties prenantes multiples (dans le cadre du résultat 3), qui n'ont pas pu aboutir. Dans le cadre de l'efficacité conjointe de l'ONU, l'inventaire des actions de nutrition de l'ONU a été réalisé par sept agences de l'ONU: les agences partenaires du REACH, le Fonds international de développement agricole (FIDA), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA). Un séminaire-retraite de l'ONU, organisé, financé et facilité par le REACH (facilitatrices et personnel du Secrétariat) s'est tenu en mai 2017. En collaboration avec les PFN des agences de l'ONU, les facilitatrices du REACH ont élaboré un agenda conjoint de l'ONU 2017-2020 pour la SAN.
11. **Équité.** Quatre actions étaient prévues dans le CIP du REACH: 1) l'intégration de l'égalité entre hommes et femmes et de l'autonomisation des femmes dans les différents documents et politiques et stratégies ainsi que dans la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des différents secteurs engagés en nutrition; 2) de différencier les indicateurs selon le sexe et d'analyser les données en tenant compte de cette problématique; 3) de renforcer les capacités des organismes de femmes et de plaider pour que les femmes soient représentées dans les différents mécanismes de coordination à tous les niveaux; et 4) de s'assurer que les messages diffusés par les différents partenaires et canaux à tous les niveaux soient sensibles à la problématique hommes-femmes. Ces engagements n'ont pas été explicitement reflétés dans des PTA du REACH. La problématique hommes-femmes a été conformément traitée dans l'analyse de la situation nutritionnelle et le tableau de bord de l'analyse de situation. En plus de présenter des données désagrégées par sexe, lorsque celles-ci sont disponibles et pertinentes, l'analyse causale de la malnutrition met en évidence le fait que l'inégalité et la violence basée sur le genre figurent parmi les principaux déterminants de la malnutrition en Haïti.
12. **Efficience.** Le budget de 764 500 USD pour 2014-2016 a été sous-dépensé (69% ont été dépensés).



Source: REACH. 2017. Fiche de suivi financier - Haïti

Notes: aucune dépense en 2014; chiffres du budget prévisionnel tels qu'indiqués dans le CIP

13. Les dépenses par résultat s'élevaient à 26% pour le résultat 1 et 21% pour le résultat 3. Aucune dépense n'a été générée au cours de cette période pour les résultats 2 et 4. L'exécution budgétaire au premier semestre de 2017 représentait 42% du budget prévu pour 2017. De nombreuses activités pour lesquelles un fournisseur de services était prévu n'ont pas été réalisées (par exemple, une cartographie à laquelle 35 000 USD avaient été alloués). D'autres activités ont été réalisées sans entraîner de dépenses (comme l'analyse de la situation nutritionnelle, à laquelle 5 000 USD avaient été alloués, et qui a été réalisée par les facilitatrices du REACH en collaboration avec des PFN des agences de l'ONU).

Question d'évaluation 2 - Quels sont les facteurs explicatifs/contributifs à l'origine des résultats obtenus?

14. Plusieurs facteurs exogènes ont eu un impact négatif sur la performance du REACH: instabilité politique (élections contestées, suivies d'un gouvernement de transition, et de l'élection d'un nouveau président qui a pris ses fonctions en 2017) avec plusieurs changements aux sein des ministères et à d'autres postes clés, ce qui a retardé la finalisation et l'adoption de politiques et stratégies, et de la législation. 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. Au début d'octobre 2016, l'ouragan Matthew, qui a empiré les besoins humanitaires préexistants dans tout le pays (épidémie de choléra et impact continu de la sécheresse induite par El-Niño sur les moyens de subsistance), a davantage paralysé les processus de gouvernance de la nutrition, le pays devant à nouveau faire face à une situation d'urgence. En ce qui concerne la gouvernance du REACH et l'engagement de ses partenaires: la rotation fréquente du personnel au sein des agences des Nations Unies partenaires (représentants des agences et PFN) a été ressentie comme une contrainte majeure supplémentaire nuisant à la cohérence et au consensus entre ces acteurs au sujet du rôle du REACH dans l'appui apporté à leurs programmes respectifs, et de leur propre contribution pour permettre aux facilitatrices du REACH de produire les effets souhaités. Les faibles compétences interpersonnelles des facilitatrices (entre elles et

envers les autres parties prenantes) ont été un autre facteur qui a nuit à l'obtention de produits à fournir par le biais de la facilitation. Le soutien du Secrétariat UNN/REACH, lui, a cependant été perçu comme un facteur favorable.

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

15. Dans l'ensemble, les résultats proposés par le REACH étaient alignés avec les lacunes identifiées. Cependant, comme mentionné à la question précédente, 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 de communication clair et aucun processus de consultation et/ou décision n'ont pu être établis avec les homologues gouvernementaux au sujet des activités du REACH. Le potentiel d'intégration des outils du REACH dans les processus de gouvernance de la nutrition du pays est par conséquent limité. Aucune initiative tangible n'a été prise pour la passation de pouvoirs entre les fonctions REACH liées à la coordination des Nations Unies et le Réseau des Nations Unies. Bien que quelques personnes interrogées considéraient qu'il paraissait faisable d'intégrer systématiquement les fonctions de coordination de l'ONU des facilitateurs dans les termes de référence (TDR) des PFN, et de les faire assurer cette fonction par alternance, d'autres 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 celui-ci.

3. Conclusions

16. Compte tenu de la première question d'évaluation sur l'efficacité, l'équité/la problématique hommes-femmes et l'efficience, l'évaluatrice a conclu que le CIP du REACH pour Haïti visait des résultats trop ambitieux au regard du contexte politique, législatif et humanitaire. La majeure partie des personnes interrogées s'accordait sur le fait que les délais de l'engagement du REACH étaient clairement trop courts étant donné la complexité de la gouvernance de la nutrition en général, et plus particulièrement dans le contexte d'Haïti. Malgré une planification plus réaliste des produits et livrables accomplie au travers des PTA, les progrès ont été lents et sont restés en-deçà des objectifs fixés. Des progrès satisfaisants ont été notés au niveau de la livraison des produits pour lesquels le REACH intervenait en tant que prestataire de services (analyse de la situation nutritionnelle et plaidoyer). Au niveau des résultats, les données finales du REACH montrent des progrès mitigés pour le résultat 1 (augmentation du nombre d'ONG et d'agences des Nations Unies, diminution du nombre de donateurs et pas de changement du nombre de ministères sectoriels soutenant la nutrition), peu de progrès pour les résultats 2 et 4 (efficacité conjointe des Nations Unies) et aucun progrès pour le résultat 3. L'analyse de la situation nutritionnelle et le tableau de bord de l'analyse de la situation (deux livrables prévus dans le cadre du résultat 1) ont accordé l'attention nécessaire aux questions liées à la problématique hommes-femmes. La flexibilité dans la planification annuelle, qui a eu pour conséquence un nombre réduit de produits par rapport au nombre initialement prévu dans le CIP, associée à des progrès lents, explique des dépenses réelles largement inférieures aux prévisions.
17. Pour la deuxième question relative aux facteurs ayant affecté la performance, l'évaluatrice a conclu que la juxtaposition de divers facteurs exogènes défavorables

(politiques, législatifs et humanitaires) et de facteurs liés à la gouvernance du REACH avaient eu un impact négatif sur les performances du REACH.

18. En ce qui concerne la troisième question d'évaluation, l'évaluatrice conclut que la durabilité a été compromise dès le départ en raison du manque d'adhésion initiale du gouvernement au CIP du REACH au lancement et tout au long de l'engagement REACH et en raison de l'accord prudent de ses agences partenaires. Bien que les agences aient reconnu le besoin de fonctions de facilitation, il n'y avait pas d'accord sur la modalité: intégrer systématiquement les fonctions des facilitateurs des Nations Unies liées à la coordination dans les TDR des PFN plutôt que de les faire assumer cette fonction par alternance. Commencer plus tôt les travaux sur l'« efficacité conjointe de l'ONU », qui ont débuté entre fin 2016 et début 2017, aurait contribué à un meilleur alignement des résultats/produits/livrables du REACH sur les stratégies et les programmes des agences partenaires.

4. Recommandations

Recommandation 1 – Identifier les domaines prioritaires pour la période restante de l'engagement du REACH en Haïti

La facilitatrice nationale devra se concentrer sur: 1) la facilitation du processus de révision et de validation du PNSSANH mis en place par le gouvernement, et 2) la facilitation de la réalisation de la cartographie des parties prenantes et des actions de nutrition sur une phase pilote dans l'attente d'une demande conjointe des principaux acteurs concernés (MSPP et CNSA). Ces deux domaines sont justifiés sur la base des éléments suivants: le renouvellement de l'engagement à haut niveau pour la nutrition (lettre du 3 mai du Secrétaire général du Premier ministre réclamant la constitution d'un groupe de travail pour reprendre les travaux sur le PNSSANH et le finaliser), et l'intérêt manifesté par les principales parties prenantes nationales, au niveau central et décentralisé, pour la réalisation du SUNPMT dans le but d'alimenter et de stimuler les échanges sur les liens entre urgence et développement.

- Responsabilité: Comité pays d'Haïti, avec l'appui du Secrétariat UNN/REACH; période: septembre à décembre 2017/premier trimestre 2018.

Recommandation 2 – Valider l'agenda de nutrition de l'ONU

En collaboration avec les PFN de l'UNN, les facilitatrices du REACH ont préparé un agenda conjoint de l'ONU 2017-2020 pour la SAN. La validation de ce document par les responsables des agences doit être poursuivie.

- Responsabilité: Comité pays du REACH en Haïti; période: avant décembre 2017.

Mali

Contexte: situation en matière de gouvernance de la nutrition depuis mai 2014 (début de la période couverte par cette évaluation)

1. Les principaux produits et livrables réalisés avant juin 2014 sont notamment: l'analyse de la situation nutritionnelle et le tableau de bord de l'analyse de situation en 2013, un exercice de cartographie réalisé dans les régions de Sikasso et Koulikoro terminé en mars 2014, un plan de communication accompagnant le Plan d'Action Multisectoriel de la Nutrition (PAMN) adopté en 2014, et la Politique Nationale de Nutrition développée et adoptée en janvier 2013. Les organes de mise en œuvre de la PNN ont été créés par arrêté ministériel en février 2014: le Conseil National de Nutrition (CNN) en tant que mécanisme de politique et validation; le Comité Technique Intersectoriel de Nutrition (CTIN) chargé du suivi technique de la mise en œuvre des politiques; et le Secrétariat technique, qui tient lieu de secrétariat pour le CTIN. Cependant dès la mise en place de ces mécanismes, les problèmes de coordination du PAMN ont commencé à se poser avec acuité. En ce qui concerne l'efficacité et l'obligation redditionnelle, la situation a peu changé depuis 2011. Le système de suivi est basé sur des enquêtes et des systèmes d'information sectoriels, ce qui est insuffisant pour établir une approche multisectorielle pour l'analyse de l'information.
2. Le même facilitateur national est en poste depuis juin 2013 et le facilitateur international qui a quitté ses fonctions en février 2015 a été remplacé en mars 2016. Il est prévu que l'engagement du REACH au Mali prenne fin le 31 décembre 2017.

Parties prenantes

3. Les principales parties prenantes internes et principaux utilisateurs de cette évaluation au Mali sont notamment: le Secrétariat UNN/REACH, les facilitateurs du REACH, les membres du Comité pays de l'UNN/REACH composé des représentants de pays des agences partenaires du REACH, les points focaux nutrition (PFN) des agences de l'ONU, et Affaires mondiales Canada (AMC), le donateur du REACH au Mali. Les parties prenantes externes sont notamment le point focal du SUN au gouvernement et les ministères: le Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille (MPFEF), le Ministère de l'Éducation Nationale (MEN), le Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique (MSHP), le Ministère de l'Agriculture (MA), le Ministère de la Solidarité et de l'Action Humanitaire (MSAH), la Cellule de Coordination, la Division de la Nutrition (DN) au sein du MSHP, la Faculté de médecine (Master Nutrition), les réseaux SUN (de la société civile, du secteur privé, des parlementaires), les donateurs impliqués dans la nutrition (Coopération Canadienne, USAID, Délégation Européenne).

Contraintes d'évaluation

4. L'analyse de la conformité entre les activités initialement planifiées dans le plan national de mise en œuvre (*Country Implementation Plan* - CIP) et celles apparaissant aux plans de travail annuels (PTA) de 2014 à 2017 n'a pas été aisée, le contexte ayant changé entre la première phase et la phase d'extension: des codes d'activités ont été modifiés et d'autres activités ont été reformulées. La faible spécificité et la pertinence limitée de certains indicateurs de résultats figurent parmi les contraintes qui ne sont pas spécifiques à un pays en particulier. Ces indicateurs ont été sélectionnés pour le suivi plus large de la gouvernance de la nutrition, et ne sont pas toujours directement liés au soutien du REACH dans le pays.

2. Résultats clés

5. Les résultats clés sont structurés en fonction des trois questions d'évaluation.

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

Efficacité

6. Résultat 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. Les livrables prévus associés à l'exercice exploratoire multisectoriel et multipartite, qui a pour but de construire une interprétation commune du paysage de la nutrition, sont notamment: l'aperçu multisectoriel de la nutrition, le consensus au sujet des actions clés de nutrition (ACN), l'aperçu des plans et des politiques, et la cartographie des parties prenantes et des actions de nutrition réalisée à l'aide de l'outil de planification et suivi du SUN (*SUN Planning and Monitoring Tool - SUNPMT*). L'activité principale a été la cartographie des parties prenantes et des actions de nutrition. Dans le cadre d'une démarche de formation par l'apprentissage, le REACH a demandé à la Cellule de Coordination nouvellement créée de conduire cet exercice en collaboration avec les PFN sectoriels et selon un processus participatif. Les résultats partiels de la cartographie ont alimenté la revue à mi-parcours du PAMN, mais les analyses n'ont pas été finalisées à cause de problèmes de qualité des données dus en partie à un encadrement insuffisant du processus de collecte. L'étude sur le coût de la faim a démarré en 2017; le REACH participe à cette étude et veille à la prise en compte de l'aspect multisectoriel. En parallèle, le REACH soutient d'autres activités d'analyse et de plaidoyer pour le financement de la nutrition, comme le petit déjeuner SMART pour la sensibilisation des donateurs à la nutrition, l'analyse de la contribution des secteurs au financement du PAMN, etc.
7. Résultat 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. La nutrition figure dans le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF 2015- 2019) et dans le Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable du Mali (CREED 2016-2018). La PNN et le PAMN ont déjà été validés. Le REACH a par ailleurs appuyé la diffusion de ces documents dans toutes les régions, à l'exception de Kidal pour des questions de sécurité. Le défi reste la prise en compte de la nutrition dans les politiques sectorielles, qui est encore faible.
8. Résultat 3 - Renforcement des capacités humaines et institutionnelles en lien avec les actions de nutrition à tous les niveaux. L'analyse des lacunes des capacités qui a été planifiée en 2016 n'a pas été menée à cause des lenteurs dans la mise en place de la Cellule de Coordination. Les trois organes de gestion de la nutrition (CNN, CTIN et Secrétariat Technique) ont été renforcés par une Cellule de Coordination pour pallier les insuffisances dans la coordination. Le REACH a apporté un soutien multiforme à la Cellule, allant du plaidoyer pour sa création à un soutien de son fonctionnement. L'ancrage de la Cellule demeure un problème récurrent, mais les défis les plus importants sont la pérennité de son personnel et sa capacité à mettre rapidement en place les mécanismes de gestion du PAMN.
9. Résultat 4 - Augmentation de l'efficacité et de la redevabilité des parties prenantes dans la mise en œuvre et le soutien d'actions de nutrition. Il n'existe pas encore de système de suivi avec une vision multisectorielle ni de mécanisme de suivi du

financement du PAMN. Toutefois, le REACH a soutenu une revue à mi-parcours pour faire le point sur la mise en œuvre du PAMN et examiner les mécanismes de gouvernance. Cette revue a permis d'identifier des points forts, par exemple la mise en œuvre des ACN dans différents secteurs, et des points faibles, comme les difficultés des PFN sectoriels à jouer leur rôle dans la collecte et le traitement des données. D'après les entretiens, la revue a amélioré la prise de conscience des enjeux du PAMN. Le Réseau des Nations Unies pour le SUN, qui inclut aussi le Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA) et ONU-Femme, a été formalisé en 2016. Le REACH a soutenu l'exercice d'inventaire des actions de nutrition et l'élaboration d'un plan de travail commun pour 2017 qui intègre des activités du REACH (analyse situationnelle, cartographie). Le Réseau ne dispose pas encore d'un programme conjoint sur la nutrition inspiré du PAMN.

10. **Équité.** Une série d'actions sur la problématique hommes-femmes à adapter par l'équipe pays a été proposée dans le CIP (plaidoyer, incorporation de composantes sexo-spécifiques dans les politiques et programmes, prise en compte de la problématique hommes-femmes dans les structures de coordination, amélioration de l'état nutritionnel des nourrissons et des enfants de sexe féminin). Par contre, la problématique hommes-femmes n'est pas mentionnée dans la note sur l'extension (2014). On note qu'au moment de la mise en œuvre, cette dimension n'a été prise en compte ni dans les PTA, ni dans les deux livrables du REACH (cartographie, aperçu des politiques).
11. **Efficience.** L'analyse de l'exécution du budget a été faite par rapport aux prévisions budgétaires annuelles et non par rapport aux prévisions budgétaires initiales du CIP, comme cela a été fait dans les autres études de cas. Les dépenses par résultat pour 2014–2016 s'élevaient à 22% (résultat 1), supérieur à 100% (résultat 2), 28% (résultat 3), 37% (résultat 4). On note quelques difficultés dans les prévisions budgétaires, par exemple des activités ont été appuyées sans budget prévu (comme pour l'appui à l'élaboration du PAMN associé au résultat 2). L'exécution budgétaire au premier semestre de 2017 s'est améliorée et représentait 58% du budget prévisionnel pour 2017. Les activités complémentaires menées par les partenaires ont contribué à l'efficience: par exemple, le REACH et les agences ont soutenu le fonctionnement de la Cellule de Coordination, et USAID a appuyé l'atelier pour clarifier le rôle et le fonctionnement de cette cellule.

Question d'évaluation 2 - Quels sont les facteurs explicatifs/contributifs à l'origine des résultats obtenus?

12. Le contexte sécuritaire difficile a fait revenir le gouvernement sur sa décision d'ancrage de la Cellule de Coordination à la Primature, et les changements intervenus à tous les niveaux ont conduit à des reports ou annulation d'activités. Les changements fréquents au niveau des agences - nouveau représentant OMS (2015), nouvelle représentante PAM (2016), représentant UNICEF en instance de départ (2017) et nouveau facilitateur international du REACH (2016) - ont été des contraintes : à chaque changement, le REACH a dû remobiliser et/ou informer les nouvelles personnes désignées au sujet des activités. Les facteurs positifs sont principalement liés à la gouvernance du REACH, soit la reconnaissance de la valeur ajoutée du REACH par les parties prenantes et les relations établies depuis la première phase, la disponibilité du REACH pour pallier l'insuffisance de leadership au sein du gouvernement (surtout après le départ du point focal SUN), l'adaptation des méthodes d'appui au contexte, comme la formation par l'apprentissage pour la

Cellule de Coordination, et les qualités fédératrices du REACH, appréciées des partenaires.

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

13. La décision prise par les agences de capitaliser sur l'outil cartographie et l'analyse de la situation est un facteur de durabilité. Il est peu probable que les fonctions du facilitateur national soient maintenues: les entretiens n'ont fait ressortir aucune proposition concrète du côté du gouvernement, ni du côté des agences. De plus, les termes de référence (TDR) des points focaux des agences sont liés au mandat des agences et répondent davantage aux préoccupations des donateurs.

3. Conclusions générales

14. En réponse à la première question d'évaluation, l'évaluatrice conclut que les activités d'inventaire étaient manifestement limitées durant cette période de prolongation; cependant, la cartographie des parties prenantes et des actions de nutrition a été réalisée et des résultats partiels ont éclairé l'examen à mi-parcours du PAMN. Bien que l'analyse n'ait pas été finalisée en raison d'incohérences au sein des données, la cartographie reste un outil apprécié des acteurs qui la considèrent comme un support d'aide à la planification opérationnelle. La PNN, le PAMN et le Plan de Communication ont été produits, validés, lancés et diffusés grâce au soutien du REACH. Au cours de la phase d'extension, tous les efforts du REACH se sont concentrés sur la mise en place de la Cellule de Coordination afin d'assurer la mise en œuvre du PAMN. Le soutien du REACH a été multiforme, et notamment technique et financier, et beaucoup de temps a été consacré au plaidoyer et à la facilitation pour accélérer les processus impactés par des lenteurs administratives. La Cellule est désormais en place mais les défis liés à son opérationnalisation restent importants (pérennité du personnel, mécanismes de coordination pas encore formalisés, etc.). Les PFN sont des acteurs essentiels de l'approche multisectorielle; ils se trouvent dans une situation nouvelle pour laquelle ils n'ont pas été préparés. Les réseaux Société civile, Privé, Parlementaires, Nations Unies sont en place, le Réseau de la Société Civile et celui des Nations Unies étant les plus actifs. Le système de suivi de la mise en œuvre est toujours constitué par les enquêtes et les systèmes d'information sectoriels qui ne permettent pas le traitement de l'information sous un angle multisectoriel. Le Réseau des Nations Unies pour le SUN a été formalisé en 2016 et inclut aussi l'UNFPA et ONU-Femmes. Avec l'appui du REACH, l'exercice d'inventaire a été mené et un plan de travail commun pour 2017 a été élaboré, mais le Réseau n'a pas encore d'agenda commun de nutrition des Nations Unies, ni de programme conjoint qui aurait élargi l'horizon de leurs efforts sur la nutrition. Les activités sur la problématique hommes-femmes ne figurent pas dans les PTA, ce qui a compromis leur réalisation dès le départ. En ce qui concerne l'efficacité, il est important de mentionner la complémentarité entre les activités des partenaires, qui ont contribué à l'efficacité, notamment à l'appui de la Cellule de Coordination.
15. En ce qui concerne la deuxième question, le contexte politique/sécuritaire instable et des capacités faibles ont été les principaux obstacles aux progrès des processus de gouvernance de la nutrition. L'adaptation du soutien du REACH aux circonstances propres au pays, en catalysant la mise en place de la Cellule de Coordination, en soutenant son fonctionnement et en renforçant ses capacités, s'est révélée appropriée. Aussitôt après son installation, la Cellule a piloté l'exercice de cartographie et la revue à mi-parcours sous la supervision du REACH. Ceci lui a

permis de se confronter aux parties prenantes et d'acquérir une meilleure compréhension des activités qu'elle aura à conduire dans le futur.

16. En réponse à la troisième question, la durabilité du modèle du REACH par le maintien du facilitateur national n'est pas assurée; toutefois l'intégration du plan de travail du REACH dans celui des agences est une bonne stratégie de transition assurant plus facilement le transfert de responsabilités. Mise à part l'intégration des outils de cartographie et d'analyse de la situation au plan de travail commun des agences, il y a peu de signes de durabilité.

4. Recommandations

Recommandation 1 – Améliorer l'harmonisation et la coordination des efforts déployés par les Nations Unies en faveur de la nutrition

Après l'élaboration du plan de travail commun pour 2017, les agences devraient élaborer soit un programme conjoint ou un agenda de nutrition de l'ONU qui donne une vision à plus long terme, comme convenu dans le document de Stratégie du Réseau des Nations Unies 2016-2020.

- Responsabilité: Comité pays du REACH; échéance: immédiatement après approbation du rapport d'évaluation par le Secrétariat UNN/REACH.

Recommandation 2 – Fournir un soutien technique à la Cellule de Coordination

L'opérationnalisation de la Cellule de Coordination dépend en grande partie des PFN sectoriels qui constituent le personnel externe de la Cellule. Cette dernière devra tenir des sessions de travail pour clarifier les rôles, définir une vision commune et faire appel aux services d'un consultant en cohésion et esprit d'équipe. Pour mener à bien ces activités, le soutien des agences lui sera utile.

- Responsabilité: Comité pays du REACH; échéance: immédiatement après approbation du rapport d'évaluation par le Secrétariat UNN/REACH.

Recommandation 3 – Mettre en place une stratégie à moindre coût pour prolonger le soutien REACH au Mali qui se trouve dans un contexte politique/sécuritaire difficile

La toute nouvelle Cellule de Coordination doit réussir sa mission dans un contexte difficile. Elle aura besoin de conseils du REACH qui maîtrise bien le contexte. Une mutualisation des facilitateurs entre pays permettrait au Mali de pouvoir bénéficier des missions d'appuis et de conseils périodiques après l'engagement du REACH.

- Responsabilité: Secrétariat UNN/REACH; échéance: immédiatement après approbation du rapport d'évaluation par le Secrétariat UNN/REACH.

Recommandation 4 – Renforcer les éléments de gouvernance dans les TDR des PFN de l'UNN

Les PFN des agences sont souvent fortement mobilisés par les activités opérationnelles, d'où la nécessité de mentionner dans leurs TDR des éléments de gouvernance de la nutrition en rapport avec le mandat de leur agence afin de ne pas négliger cet aspect.

- Responsabilité: Comité pays du REACH; échéance: premier trimestre 2018.

Myanmar

1. Introduction

Contexte: situation en matière de gouvernance de la nutrition avant l'engagement du REACH

1. La mission exploratoire menée par le Secrétariat UNN/REACH au Myanmar en janvier 2015 a permis d'identifier les principaux points faibles suivants de gouvernance de la nutrition qui pourraient bénéficier d'un soutien du REACH: niveau de connaissances inégal entre les différentes parties prenantes au sujet du problème de la malnutrition, particulièrement entre différents ministères sectoriels, lacunes au sein des cadres de décision (le *National Plan of Action for Food and Nutrition* ou NPAFN 2011-2015, plan national d'action pour l'alimentation et la nutrition mené par le ministère de la Santé et des Sports [*Ministry of Health and Sports* - MOHS], ainsi qu'un nouveau plan d'action pour la sécurité alimentaire et la nutrition en cours d'élaboration par le ministère de la Planification Nationale et du Développement Économique [*Ministry of National Planning and Economic Development* - MNPED]), des mécanismes de coordination en nutrition en grande partie axés sur le secteur de la santé (soit le centre national de nutrition [*National Nutrition Centre* - NNC]) dont les ressources et capacités sont limitées et qui n'a aucun mandat relatif au soutien à la coordination entre ministères, et la nécessité d'appuyer la création et la formalisation de l'UNN.
2. La facilitatrice internationale a pris ses fonctions à la mi-août 2015 et a démissionné à la mi-février 2017. La facilitatrice nationale actuellement en poste a pris ses fonctions à la mi-août 2016 en tant que consultante en charge du plaidoyer, pour ensuite devenir facilitatrice nationale principale en janvier 2017. Il est prévu que son contrat prenne fin le 31 décembre 2017.

Parties prenantes

3. Les principales parties prenantes internes et utilisateurs de l'évaluation au Myanmar sont notamment: le Secrétariat UNN/REACH, les facilitatrices du REACH, les membres du Comité pays de l'UNN/REACH composé des représentants de pays des agences partenaires du REACH, les points focaux nutrition (PFN) des agences de l'ONU, et Affaires mondiales Canada (AMC), le donateur qui finance le REACH au Myanmar. Les parties prenantes externes sont notamment le point focal du Mouvement SUN au gouvernement/directeur général du Département de la santé publique au ministère de la Santé et des Sports (*Ministry of Health and Sports* - MOHS), le Centre national pour la nutrition (*National Nutrition Centre* - NNC) tenant lieu de Secrétariat technique pour le point focal du SUN, et les ministères sectoriels: le ministère de l'Agriculture, du bétail et de l'irrigation (*Ministry of Agriculture, Livestock and Irrigation* - MOALI) et le ministère de la Protection Sociale, de l'Aide Humanitaire et de la Relocalisation (*Ministry of Social Welfare, Relief and Resettlement* - MOSWRR), les donateurs qui soutiennent la nutrition, et l'Alliance de la société civile.

Contraintes d'évaluation

4. La faible spécificité et la pertinence limitée de certains indicateurs de résultats figurent parmi les contraintes qui ne sont pas spécifiques au cas du Myanmar. Ces indicateurs ont été sélectionnés pour le suivi plus large de la gouvernance de la nutrition, et ne sont pas toujours directement liés au soutien du REACH dans le pays.

2. Résultats clés

5. Les résultats clés sont structurés en fonction des trois questions d'évaluation.

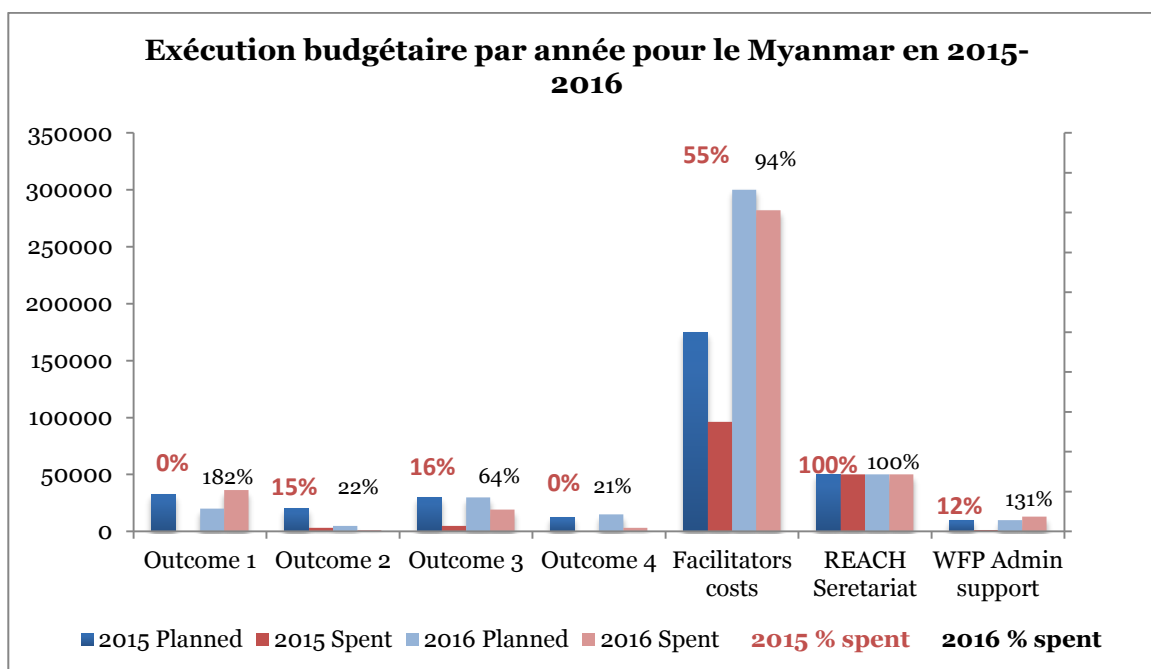
Question d'évaluation 1 – Quels sont les résultats du REACH ?

Efficacité

6. Résultat 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. Les livrables prévus associés à l'exercice exploratoire multisectoriel et multipartite, qui a pour but de construire une interprétation commune du paysage de la nutrition, sont notamment l'aperçu multisectoriel de la nutrition, le consensus au sujet des actions clés de nutrition (ACN), l'aperçu des plans et des politiques, et la cartographie des parties prenantes et des actions de nutrition réalisée à l'aide de l'outil de planification et suivi du SUN (*SUN Planning and Monitoring Tool* - SUNPMT). Les quatre livrables, qui ont été initiés en 2016, ont été terminés en mai-juin 2017. La disponibilité des données, leur fiabilité et représentativité ont été problématiques pour la création de la cartographie des parties prenantes et des actions de nutrition. De nombreux intervenants ont fait part de difficultés rencontrées lors de l'utilisation de l'outil SUNPMT et ont indiqué qu'il fallait faire preuve de prudence en ce qui concerne l'interprétation et l'utilisation de ces données. La diffusion officielle des résultats au travers d'une brochure et d'un événement à haut niveau sur la nutrition est en attente de validation des divers documents par le NNC. Aucune stratégie de communication et plaidoyer national n'a encore été développée, mais des exposés courts et opportuns de plaidoyer pour la nutrition ont été préparés: le premier, publié en début d'année 2016, était un exposé conjoint de l'ONU de deux pages sur l'investissement dans la nutrition soulignant les liens avec la déclaration d'intention d'élection de la Ligue nationale pour la démocratie (*National League for Democracy* - NLD), avec pour objectif de sensibiliser le gouvernement de transition et le nouveau leadership à la nutrition; le second exposé d'une page a été élaboré en collaboration avec les donateurs en préparation du tout premier sommet national de coordination interministérielle pour la nutrition présidé par la conseillère d'État, qui s'est tenu en janvier 2017.
7. Résultat 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. Les facilitatrices du REACH ont participé aux réunions pour l'élaboration du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) 2018-2022 pour le Myanmar (en cours). Ensemble, le REACH et l'UNICEF ont sélectionné un consultant pour un contrat de sept mois (février à septembre 2016) pour soutenir la finalisation du Plan national du Myanmar pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle (*Myanmar National Action Plan for Food and Nutrition Security* - MNAPFNS) et son chiffrage, ainsi qu'à la mise à jour du NAPFN afin de l'aligner sur le MNAPFNS. Les facilitatrices du REACH ont créé une ébauche de plusieurs rubriques (notamment sur la problématique hommes-femmes et la protection sociale). Le MNAPFNS n'a pas été approuvé en raison du changement de gouvernement survenu au début de 2016. Deux produits initialement prévus, « intégration des ACN dans plusieurs plans de travail sectoriels annuels » et « intégration des ACN au niveau sous-national », n'ont, à bon escient, pas été retenus dans les plans de travail annuels (PTA) car ils sont réalisables sous condition de la réussite du produit précédent.

8. Résultat 3 - Renforcement des capacités humaines et institutionnelles en lien avec les actions de nutrition à tous les niveaux. Le REACH a proposé une structure de coordination reposant sur des mécanismes existants, qui a été incluse dans le premier document de travail du MNAPFNS. Le REACH a facilité et appuyé l'organisation du sommet national de coordination interministérielle pour la nutrition au cours duquel la conseillère d'État a réaffirmé l'engagement gouvernemental de haut niveau en faveur de la nutrition et son intégration à la planification du développement national. Deux produits, « renforcement des capacités » et « documents directifs et formation », n'ont pas été retenus car ils ont été considérés comme irréalisables dans les délais impartis au REACH.
9. Résultat 4 - Augmentation de l'efficacité et de la redevabilité des parties prenantes dans la mise en œuvre et le soutien d'actions de nutrition. Le premier produit « efficacité » et le second « obligation redditionnelle » n'ont pas été retenus car ceux-ci dépendaient de la mise au point et de la validation d'un plan multisectoriel stratégique (associé au résultat 2), encore en cours. À la fin de 2015 et au début de 2016, le REACH a facilité la mise en place du Réseau des Nations Unies pour la nutrition et la sécurité alimentaire et l'inventaire des actions de nutrition de l'ONU, au lequel les quatre agences partenaires du REACH et le Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA) ont participé en 2016. Un séminaire-retraite de l'ONU, organisé, financé et facilité par le REACH (facilitatrices et personnel du Secrétariat), s'est tenu le 31 mai 2016. Il a rassemblé 54 participants venant de l'ensemble du système de l'ONU au Myanmar. Les participants ont identifié le manque de communication régulière et des priorités divergentes entre les agences des Nations Unies comme des défis à traiter. Le compte rendu du séminaire-retraite est disponible sur le site One-UN Myanmar et sur le site du Mouvement SUN.
10. **Équité.** Quatre actions étaient planifiées dans le Plan national de mise en œuvre (*Country Implementation Plan* - CIP) pour le Myanmar: 1) l'intégration de l'égalité entre hommes et femmes et de l'autonomisation des femmes dans les différents documents politiques et stratégies ainsi que dans la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des différents secteurs engagés en nutrition; 2) de différencier les indicateurs selon le sexe et d'analyser les données en tenant compte de cette problématique; 3) de renforcer les capacités des organismes de femmes et de plaider pour que les femmes soient représentées dans les différents mécanismes de coordination à tous les niveaux; et 4) de s'assurer que les messages diffusés par les différents partenaires et canaux à tous les niveaux soient sensibles à la problématique hommes-femmes. Ces engagements n'ont pas été explicitement reflétés dans des PTA du REACH. Néanmoins, les facilitatrices du REACH ont fait preuve d'initiative pour s'assurer que les questions liées à cette problématique soient prises en compte (le « genre » était systématiquement traité dans les rapports mensuels des facilitatrices). La problématique hommes-femmes a été conformément traitée dans les livrables de la phase exploratoire: dans la liste des ACN, 9 ACN sur 20 ciblent les femmes ou leur sont adressées en priorité, soit 2 sur 6 ACN spécifiques à la nutrition et 7 sur 14 ACN qui contribuent indirectement à la nutrition dans les domaines de la prévention et la prise en charge des maladies, de l'eau, assainissement et l'hygiène, de l'alimentation et l'agriculture, et du développement rural. Les facilitatrices du REACH ont contribué à l'ébauche d'une rubrique du MNAPFNS sur la problématique hommes-femmes et la protection sociale. Grâce aux efforts de plaidoyer du REACH, ONU-Femmes et l'UNFPA figurent désormais parmi les membres de l'UNN-NFS.

11. **Efficience.** Le budget de 760 000 USD pour 2015-2016 a été sous-dépensé (74% ont été dépensés).



Source: REACH. 2017. Fichier de suivi financier pour le Myanmar

Note: chiffres du budget prévisionnel conformes au CIP

12. Les dépenses par résultat ont atteint 69% pour le résultat 1, 17% pour le résultat 2, 40% pour le résultat 3 et 11% pour le résultat 4. L'exécution budgétaire au premier semestre de 2017 était de 53% du budget prévisionnel pour 2017. Une caractéristique propre au cas du Myanmar est que tous résultats ont impliqué des déplacements fréquents des facilitatrices à Nay Pyi Taw, la capitale administrative, afin de consulter régulièrement le gouvernement et de le tenir régulièrement informé des progrès réalisés.

Question d'évaluation 2 - Quels sont les facteurs explicatifs/contributifs à l'origine des résultats obtenus?

13. Au cours de la période de transition politique (de novembre 2015 au 30 mars 2016), le statut officiel des différents cadres de politique de développement a souffert d'un manque de clarté; les travaux sur la gouvernance de la nutrition initiés par le gouvernement précédent (politiques, stratégies et mécanisme de coordination) ont été interrompus, tout comme les activités du REACH associées. En parallèle, la résurgence de conflits dans trois états ont mené à une dégradation des conditions humanitaires, et en 2016, de fortes inondations de mousson ont causé le déplacement temporaire d'environ un demi-million de personnes dans onze états. Les organismes des Nations Unies et autres parties prenantes se sont donc attachés à répondre aux besoins humanitaires et à renforcer la résilience des populations touchées. Tout en reconnaissant la nécessité d'aborder les questions de gouvernance, plusieurs parties prenantes 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. Le leadership en matière de gouvernance de la nutrition a récemment bénéficié de davantage de clarté avec la mise en place de 10 groupes de coordination sectorielle (*Sector Coordination Groups - SCG*) comprenant un SCG en nutrition

dirigé par le MOHS (Directives de l'unité de coordination de l'aide au développement [*Development Assistance Coordination Unit - DACU*] du 26 juillet 2017).

14. L'adaptation participative du CIP au contexte et son alignement sur les mandats et priorités des agences des Nations Unies et ministères sectoriels (colonnes respectives ajoutées dans les PTA) ont favorisé l'appropriation par les agences de l'ONU. Le soutien du Secrétariat UNN/REACH a, dans l'ensemble, été très apprécié.

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

15. Deux éléments favorables ont été notés: les activités exploratoires ont été réalisées sous la direction du NNC, et l'accompagnement individualisé et mentorat des facilitatrices du REACH et des membres du Secrétariat UNN/REACH a facilité le transfert de connaissances aux PFN sectoriels. Ceci justifie le potentiel de durabilité, mais à ce stade il est prématuré de tirer des conclusions définitives sur la durabilité des livrables du REACH liés à la phase exploratoire car ceux-ci sont encore en cours de validation et parce qu'il existe un besoin largement reconnu de renforcer les capacités des PFN sectoriels. L'ébauche du plan de transition du REACH (janvier 2017) ne comprend aucune initiative tangible pour la passation de pouvoirs des fonctions du REACH à l'UNN-NFS. Le PAM est actuellement à la recherche de fonds supplémentaires pour une prolongation d'un an du contrat de la facilitatrice nationale. La prolongation de l'engagement du REACH financé par l'AMC jusqu'à courant 2018 a rencontré une réponse positive de la part des parties prenantes, ceci reflète une perception positive des parties prenantes quant à la valeur ajoutée du REACH dans le renforcement de la gouvernance de la nutrition. Les parties prenantes s'accordaient sur le point que les délais d'engagement du REACH sont trop courts au regard de la complexité de la gouvernance de la nutrition en général, et plus particulièrement dans le contexte du Myanmar.

3. Conclusions générales

16. En réponse à la première question d'évaluation sur l'efficacité, l'équité/la problématique hommes-femmes et l'efficience, l'évaluatrice a conclu que le CIP du REACH pour le Myanmar visait des résultats trop ambitieux au regard du contexte politique, législatif et humanitaire. Malgré une hiérarchisation des produits et une planification plus réaliste des produits et livrables au travers d'une révision du CIP et dans les PTA, les progrès ont été lents et sont restés en-deçà des objectifs fixés. Malgré un environnement contraignant et une durée limitée, le REACH a réussi à promouvoir et à faciliter une nouvelle approche de la gouvernance d'un domaine à parties prenantes multiples.
17. Reporter l'exercice exploratoire multisectoriel et multipartite jusqu'à la confirmation de son approbation par le NNC et que jusqu'à ce que celui-ci en prenne le leadership avec le soutien des facilitatrices s'est avéré être la bonne approche. Malgré des réserves au sujet de la fiabilité des données utilisées pour la cartographie, il a été reconnu que cet exercice avait contribué à la sensibilisation aux lacunes d'information et à la nécessité de renforcer les systèmes d'information sectoriels et les capacités des PFN sectoriels. Les facilitatrices ont fait preuve d'initiative pour saisir les opportunités qui se sont présentées: des résumés ont été diffusés de manière opportune pour promouvoir la nutrition auprès des nouveaux élus. Même si le MNAPFNS n'a pas été approuvé par le nouveau gouvernement, les processus de facilitation du REACH ont été perçus comme aussi importants que le résultat attendu

en raison de leur contribution à la sensibilisation et au plaidoyer pour la nutrition en tant que question multisectorielle. Bien que les engagements liés à la problématique hommes-femmes inclus dans le CIP n'étaient pas reflétés dans les PTA, les questions liées à cette problématique ont été dûment traités dans les activités exploratoires, et particulièrement dans la liste d'ACN. Le plus fort taux d'exécution budgétaire enregistré était pour le résultat 1 (69%), et le plus faible pour le résultat 4 (11%).

18. En ce qui concerne la seconde question: au cours de la période de transition politique qui a duré jusqu'à mars 2016, le statut officiel des différents cadres de politique de développement a souffert d'un manque de clarté. Les facilitatrices du REACH ont pris la décision judicieuse de se focaliser sur les activités de plaidoyer: la prise en compte de la nutrition et l'établissement de relations de confiance avec le NNC et le MOALI, tout en encourageant la cohérence au sein des Nations Unies.
19. En réponse à la troisième question d'évaluation, l'équipe en charge de l'évaluation a conclu que le transfert de compétences et de connaissances aux PFN sectoriels, réalisé par les facilitateurs du REACH et le personnel du Secrétariat UNN/REACH en particulier, est essentiel à la durabilité. Il est toutefois prématuré de tirer des conclusions définitives sur la durabilité des résultats du REACH et son modèle opérationnel étant donné que l'ébauche de plan de transition (janvier 2017) ne comprend aucune mesure concrète pour la passation des fonctions du REACH à l'UNN-NFS.

4. Recommandations

Recommandation 1 – Identifier les résultats et produits du REACH prioritaires pour la période restante de l'engagement du REACH au Myanmar

L'ébauche de plan de transition du REACH doit être révisé et approuvé par les PFN des agences, puis approuvé par le Comité pays du REACH. Le choix des domaines prioritaires pour le REACH pour les mois restants de 2017 et 2018 devrait être un processus participatif et consensuel ascendant mené par les pays, guidé par les décisions récentes du gouvernement concernant la mise en place du SCG de nutrition. Le choix des activités doit s'axer sur la complémentarité avec l'appui technique individuel fourni par les agences partenaires des Nations Unies. Elles pourraient inclure une stratégie de plaidoyer et de communication (de l'ONU, ainsi qu'accompagnant le MNAPFNS) et la finalisation d'un plan multisectoriel de nutrition hiérarchisé et budgétisé.

- Responsabilité: Comité pays du Myanmar, avec l'appui du Secrétariat UNN/REACH; période: immédiat.

Recommandation 2 – Mettre au point une feuille de route pour les futures mises à jour de l'analyse exploratoire de la nutrition

L'analyse exploratoire est un processus et sert de base pour une planification cohérente. Par exemple l'analyse de la situation nutritionnelle devrait être mise à jour lorsque de nouvelles données d'enquêtes sont publiées, et la prochaine série du SUNPMT devrait cartographier les ACN à un niveau géographique inférieur et représenter la couverture des bénéficiaires. Une feuille de route pour ces mises à jour devrait être incluse dans le prochain livret sur l'exercice exploratoire multisectoriel et multipartite.

- Responsabilité: facilitatrices du REACH et UNN-NFS; période: immédiat.

Sénégal

Contexte: situation en matière de gouvernance de la nutrition avant l'engagement du REACH

1. La mission exploratoire du Secrétariat UNN/REACH au Sénégal effectuée en juin 2014 a mis en exergue les quatre faiblesses principales suivantes qui pourraient bénéficier d'un soutien du REACH: prise de conscience sur la nutrition déjà élevée mais aucune dynamique multisectorielle regroupant les acteurs autour d'une vision commune et de nombreuses parties prenantes n'agissant pas de manière concertée, ce qui a ralenti le processus de révision de la politique de nutrition programmée depuis 2009, faibles capacités de coordination multisectorielle de la Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM) responsable de la coordination et du suivi et évaluation (S&E) de la politique nationale de nutrition, et manque de liens entre les informations actuelles (enquêtes, systèmes de suivi sectoriel, système de suivi de la CLM, etc.) permettant une analyse sous un angle multisectoriel.
2. La facilitatrice internationale a débuté en octobre 2014 et le facilitateur national en mars 2016. Il est prévu que l'engagement du REACH au Sénégal prenne fin au 31 décembre 2017.

Parties prenantes

3. Les principales parties prenantes internes et les utilisateurs de l'évaluation au Sénégal sont notamment: le Secrétariat UNN/REACH, les facilitateurs du REACH, les membres du Comité pays du REACH composé des représentants de pays des agences partenaires du REACH, les points focaux nutrition (PFN) des agences et Affaires mondiales Canada (AMC), le donateur qui finance le REACH au Sénégal. Les parties prenantes externes sont notamment: le point focal « Scaling Up Nutrition » (SUN) du gouvernement, le CLM, le Ministère de la Santé et de l'Action Sociale (MSAS), le Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement Rural (MAER), le Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance (MFFE), le Ministère de l'Éducation Nationale (MEN), le Secrétariat Exécutif du Conseil National de Sécurité Alimentaire (SE-CNSA), le Réseau de la société civile et le Réseau des donateurs.

Contraintes d'évaluation

4. La faible spécificité et la pertinence limitée de certains indicateurs de résultats figurent parmi les contraintes qui ne sont pas spécifiques au cas du Sénégal. Ces indicateurs ont été sélectionnés pour le suivi plus large de la gouvernance de la nutrition, et ne sont pas toujours directement liés au soutien du REACH dans le pays.

2. Résultats clés

5. Les résultats clés sont structurés en fonction des trois questions d'évaluation.

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

Efficacité

6. Résultat 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. Les livrables prévus associés à l'exercice exploratoire multisectoriel et multipartite, qui a pour but de construire une interprétation commune du paysage de la nutrition, sont notamment: l'aperçu multisectoriel de la nutrition, le consensus au sujet des actions clés de nutrition (ACN), l'aperçu des plans et des politiques, et la cartographie des parties prenantes

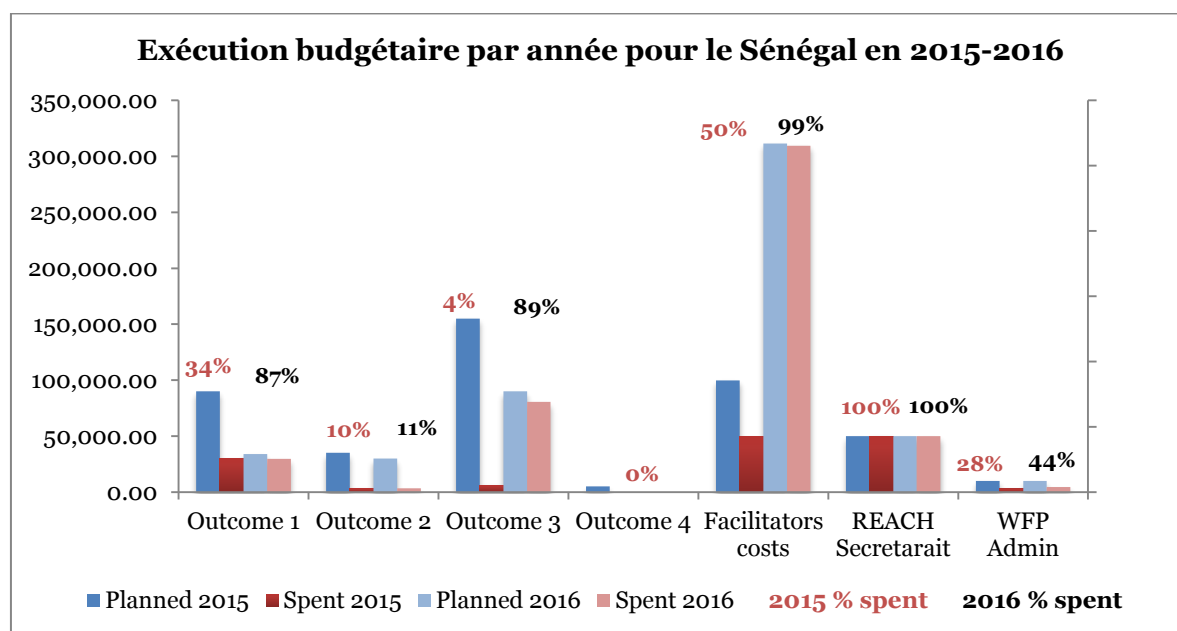
et des actions de nutrition réalisée à l'aide de l'outil de planification et suivi du SUN (*SUN Planning and Monitoring Tool* - SUNPMT). L'analyse de la situation nutritionnelle, y compris un tableau de bord, a été effectuée en 2015. Le document n'a pas encore été largement diffusé. Si cette analyse a servi dans la série des études « cas d'investissement » de la Banque Mondiale, le tableau de bord s'est avéré moins utile car la CLM a préféré continuer avec son système de suivi existant. La cartographie a été menée en 2015 par un consultant national et une consultante internationale (ancienne facilitatrice du REACH ayant une expérience de cartographie au Niger) avec l'appui du Secrétariat UNN/REACH. Les parties prenantes se sont impliquées au travers d'une réunion organisée pour l'orientation et l'adaptation des outils et d'une réunion de retour d'expérience. Certaines difficultés ont été rencontrées en raison de l'indisponibilité des données du MSAS et de retards dans la transmission des données de la CLM. Les résultats de la cartographie ont partiellement servi à l'élaboration du Plan Stratégique Multisectoriel de la Nutrition (PSMN). Une liste des ACN a été créée à des fins de cartographie, et celle-ci a également été partagée lors de l'élaboration du PSMN. La CLM a cependant choisi de mettre au point des directives pour l'élaboration du PSMN qui comprennent un plus grand nombre d'actions que la liste des ACN. L'aperçu des plans et des politiques (2015) a été produit comme le prévoyait le Plan national de mise en œuvre (*Country Implementation Plan* - CIP) mais il n'a pas été soumis à la CLM car, en fin de compte, son système de notation a été jugé comme ayant une faible valeur ajoutée dans le cadre de la révision des politiques sectorielles dont la mise à jour avait déjà été initiée en fonction d'autres paramètres établis par le Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan. Le REACH a participé à la série des études « cas d'investissement » de la Banque Mondiale, et, en partenariat avec l'UNICEF et la Banque mondiale, a soutenu le thème de l'analyse institutionnelle du secteur de la nutrition. La stratégie de plaidoyer et de communication pour la mise en œuvre de la Politique Nationale de Développement de la Nutrition (PNDN) a été produite avec un plan opérationnel budgétisé sur 5 ans.

7. Résultat 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. La nutrition est bien inscrite au Plan Sénégal Emergent (PSE) et au plan-cadre révisé des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) 2012-2018. La PNDN (2015-2025) a été produite et approuvée en 2015 par le MEFP, en charge de la définition et de l'approbation des politiques nationales. En juin 2017, le Comité de pilotage de la CLM a validé le PSMN (développé en 2016-2017) en présence des responsables de l'UNICEF et de l'OMS et de représentants de la Banque mondiale, l'Ambassade du Canada et le REACH. Le REACH a appuyé des ateliers et a participé aux travaux des commissions et à la revue des documents. Il a joué un rôle fédérateur lors de l'élaboration du document, qui a impliqué beaucoup de parties prenantes.
8. Résultat 3 - Renforcement des capacités humaines et institutionnelles en lien avec les actions de nutrition à tous les niveaux. Le REACH avait prévu de soutenir « l'identification des besoins de renforcement des capacités institutionnelles et humaines » de la CLM. Cette activité est apparue complémentaire avec l'analyse de la performance institutionnelle dans le secteur de la nutrition prévue par la Banque Mondiale. Le REACH, la Banque mondiale et l'UNICEF se sont associés pour appuyer cette étude. Ils ont fait appel aux services d'un consultant international, et un comité technique (UNICEF, Banque Mondiale, REACH, CLM) a été mis en place pour piloter l'étude. Des entretiens en profondeur ont été menés avec la CLM et les

secteurs clés, et les autres acteurs ont été consultés par le biais d'entretiens semi-structurés. Le rapport, riche d'informations sur les capacités en place, est très apprécié. Les PFN sectoriels ont indiqué que la collecte de données, menée en présence des responsables de la planification des ministères, a contribué à la promotion de la nutrition au sein des ministères. En ce qui concerne la coordination multisectorielle, la CLM a été établie en 2001 et est rattachée à la primature, et les PFN sectoriels de 12 ministères avaient déjà été désignés avant l'engagement de REACH. Les PFN, qui représentent leurs ministères au comité de pilotage de la CLM, ont des capacités d'influence au sein de leur ministère très variables. Des efforts ont été entrepris pour mettre en place le réseau du secteur privé. En juin 2016, le REACH a contribué à l'organisation d'une conférence d'une journée pour échanger sur la nutrition, qui a rassemblé différents partenaires, y compris le secteur privé avec lequel de longues discussions ont eu lieu. La CLM a toutefois préféré différer la mise en place d'un réseau du secteur privé.

9. **Résultat 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 CLM développe une plate-forme en ligne intégrée de S&E pour le PSMN (en cours). Au Sénégal, il y a une plateforme donateurs/Système des Nations Unies. Le REACH mène des activités continues de plaidoyer avec les quatre chefs des Agences des Nations Unies pour maintenir l'élan en faveur de la nutrition, et il a également facilité un exercice d'inventaire des actions de nutrition de l'ONU (entrepris par les quatre agences partenaires du REACH en 2016) dont les résultats devront alimenter l'élaboration d'une stratégie de nutrition de l'ONU. Cette dernière n'a pas encore été développée en raison de la réticence d'une agence des Nations Unies ayant exprimé sa préférence pour une note conceptuelle; l'équipe en charge de l'évaluation a appris qu'un accord pour développer une telle stratégie avait été conclu après sa visite dans le pays. En ce qui concerne les programmes conjoints de l'ONU, la mise en œuvre conjointe du Programme Intégré Santé Education Nutrition (PISEN) par l'OMS, l'UNESCO, l'UNFPA, la FAO, l'UNICEF et le PAM est en cours depuis 2013. Au niveau opérationnel, PISEN est exécuté comme une juxtaposition d'activités et aucun nouveau programme conjoint n'a encore été initié en appui au PSMN.
20. **Equité.** Quatre actions étaient planifiées dans le CIP pour le Sénégal: 1) l'intégration de l'égalité entre hommes et femmes et de l'autonomisation des femmes dans les différents documents politiques et stratégies ainsi que dans la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des différents secteurs engagés en nutrition; 2) de différencier les indicateurs selon le sexe et d'analyser les données en tenant compte de cette problématique; 3) de renforcer les capacités des organismes de femmes et de plaidoyer pour que les femmes soient représentées dans les différents mécanismes de coordination à tous les niveaux; et 4) de s'assurer que les messages diffusés par les différents partenaires et canaux à tous les niveaux soient sensibles à la problématique hommes-femmes. Ces engagements n'ont pas été explicitement reflétés dans des plans de travail annuels (PTA) du REACH. L'indicateur « genre » du tableau de bord n'a pas été renseigné par manque de données. Il convient de noter que le MFFE est membre du comité de pilotage de la CLM depuis sa création.
21. **Efficience.** Le budget de 925 833 USD pour 2014-2016 a été sous-dépensé (69% dépensés). Les dépenses par résultat ont atteint 54% pour le résultat 1, 11% pour le résultat 2, 47% pour le résultat 3 et elles étaient nulles pour le résultat 4. L'exécution budgétaire au premier semestre de 2017 s'élevait à 46% du budget prévisionnel pour 2017. Les raisons justifiant des dépenses inférieures aux prévisions sont: pour le

résultat 2, le gouvernement et plusieurs partenaires de la CLM ont fourni un soutien financier pour le développement du PSMN, et les activités associées au résultat 4 n'ont pas encore été réalisées car elles dépendent de la validation du PSMN. D'autres considérations concernent le temps supplémentaire passé par les facilitateurs à échanger avec la CLM et le Secrétariat UNN/REACH concernant le choix des activités à inclure dans les PTA, des reports ou retards d'activités justifiés par l'agenda de la CLM, des livrables terminés mais non utilisés (aperçu des plans et des politiques et tableau de bord de l'analyse nutritionnelle), et les délais de recrutement du facilitateur national (il a fallu publier l'annonce une deuxième fois).



Source: REACH. 2017. Fichier de suivi financier pour le Sénégal

Note: Les données pour 2014 non incluses en tant que dépenses ne concernaient que le partage des connaissances (6 235 USD) et le Secrétariat REACH (8 333 USD).

Question d'évaluation 2 - Quels sont les facteurs explicatifs/contributifs à l'origine des résultats obtenus?

10. Les facteurs ayant causé des retards dans la mise en œuvre sont notamment: le scepticisme initial de la CLM quant à la contribution du REACH (elle n'était pas impliquée dans la demande de soutien du REACH formulée par les quatre agences signataires), les divergences d'opinion et d'interprétation entre le Secrétariat UNN/REACH, les facilitateurs et la CLM quant à la pertinence de certains livrables de la phase exploratoire et le degré de souplesse autorisé dans la préparation des PTA, ainsi que des changements fréquents au niveau du personnel des agences. Les facteurs favorables sont notamment: la CLM qui a été une passerelle pour le REACH, la rapidité du REACH dans la création d'un environnement favorable au développement du PSMN, l'accent mis par les facilitateurs sur l'alignement des activités du REACH sur les priorités nationales, la complémentarité entre les deux facilitateurs (le facilitateur national jouant un rôle modérateur entre les secteurs et la facilitatrice internationale facilitant le dialogue au niveau institutionnel et maintenant l'élan en faveur de la nutrition au sein des agences des Nations Unies), le soutien du Secrétariat UNN/REACH, l'opportunité offerte par la CLM d'accueillir le facilitateur national, l'évaluation positive du travail du REACH par les agences, et l'intérêt manifesté par l'agence hôte (PAM) envers le REACH.

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

11. La durabilité de la stratégie nationale de plaidoyer et de communication du PNDN et de l'analyse des lacunes en matière de capacités semble être assurée car toutes deux ont été intégrées dans le PSMN. La durabilité de la cartographie, qui doit être intégrée au S&E en ligne du PSMN, sera renforcée par la formation des formateurs à l'utilisation du SUNPMT, qui sera appuyée par le REACH. Le manque de transfert de compétences et de connaissances constituera toutefois un défi pour la mise à jour de l'analyse de la situation nutritionnelle. Le modèle opérationnel du REACH se poursuivra avec le poste du facilitateur national prolongé en 2018 sur des fonds de Nutrition International.

3. Conclusions générales

12. En réponse à la première question d'évaluation sur l'efficacité, l'équité/la problématique hommes-femmes et l'efficacité, l'évaluatrice a conclu que bien que la progression ait souffert d'un scepticisme initial quant à la valeur ajoutée du REACH, celui-ci a été lancé au Sénégal au moment opportun. La structure de coordination établie de longue date, la CLM, était en place, mais elle a dû faire face aux défis liés à la coordination d'une approche multisectorielle. Le rôle de facilitation endossé par le REACH dans le processus de développement du PSMN était donc opportun et a été reconnu comme bénéfique (considéré par la CLM comme tout aussi important que les contributions des autres parties prenantes la soutenant). La cartographie et la stratégie nationale de plaidoyer et de communication ont dépassé leur objectif initial de sensibilisation: elles ont toutes les deux été reprises dans les processus nationaux, avec le SUNPMT qui doit être intégré au système de S&E en ligne de la CLM, et la stratégie de plaidoyer qui est déjà jointe au PSMN (cette observation s'applique également à la question 3 sur la durabilité). L'évaluation des lacunes institutionnelles (associée au résultat 3) fera également partie intégrante du PSMN (cette observation s'applique également à la question 3 sur la durabilité). Les PFN sectoriels, qui ont des niveaux de compétences variables en matière de gouvernance de la nutrition, ne sont pas désignés sur la base de termes de référence (TDR) clairs et ne sont pas guidés par des orientations spécifiques sur leurs rôles. S'ils sont suivis d'actions concrètes, les résultats de l'analyse institutionnelle dans le secteur de la nutrition peuvent contribuer à combler ces lacunes identifiées. Le Réseau UNN/Donateurs a mené l'inventaire des actions de nutrition de l'ONU, avec le soutien du REACH. L'élaboration d'un programme/stratégie de nutrition de l'UNN a récemment été approuvée avec le soutien du REACH. Les activités liées à la problématique hommes-femmes n'ont pas été incluses dans les PTA, ce qui a compromis leur aboutissement dès le départ. En termes d'efficacité, les économies réalisées en tirant parti des opportunités de partage des coûts sont une bonne pratique en la matière, et ont une valeur ajoutée en ce sens qu'elles rapprochent les parties prenantes, comme ce fut le cas pour l'évaluation des lacunes institutionnelles.
13. En ce qui concerne la deuxième question, les compétences des facilitateurs, les compétences managériales (compétences d'écoute, influence, travail en réseau, etc.) et les compétences techniques ont été jugées essentielles au succès du REACH au Sénégal.

14. En réponse à la troisième question sur la durabilité, quelques exemples concrets d'intégration des outils du REACH dans les processus nationaux ont été mentionnés à la question 1. En outre, le poste de facilitateur national est maintenu en 2018 grâce à des fonds de Nutrition International.

4. Recommandations

Recommandation 1 - Renforcer l'harmonisation des efforts des Nations Unies en faveur de la nutrition

Les agences devraient travailler à l'élaboration de leur nouveau document conjoint (programme conjoint, Agenda/Stratégie de nutrition de l'ONU), en tirant les leçons du PISEN, dont le terme approche, afin de renforcer l'harmonisation de leurs efforts en faveur de la nutrition.

- Responsabilité: Comité pays du REACH; période: immédiatement après l'approbation du rapport d'évaluation par le Secrétariat UNN/REACH.

Efforts renouvelés contre la faim et la dénutrition chez les enfants

<https://www.unnetworkforsun.org/reach>