

AMÉLIORER LES PROGRAMMES DE NUTRITION

un outil d'analyse tourné vers l'action



Édition révisée



Pour se procurer les publications de la FAO, s'adresser au:

GRUPE DES VENTES ET DE LA COMMERCIALISATION

Chef de la Sous-Division des politiques et de l'appui en matière de publications

Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

Viale delle Terme di Caracalla

00153 Rome, Italie

Courriel: copyright@fao.org

Télécopie: (+39) 06 57053360

Site Web: <http://www.fao.org>

AMÉLIORER LES PROGRAMMES DE NUTRITION

un outil d'analyse tourné vers l'action

Édition révisée

Suraiya Ismail

Maarten Immink

Experts-conseil de la FAO

et

Guy Nantel

FAO Division de la nutrition

et de la protection des consommateurs

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement celles de la FAO.

ISBN 978-92-5-206729-0

Tous droits réservés. La FAO encourage la reproduction et la diffusion des informations figurant dans ce produit d'information. Les utilisations à des fins non commerciales seront autorisées à titre gracieux sur demande. La reproduction pour la revente ou d'autres fins commerciales, y compris pour fins didactiques, pourrait engendrer des frais. Les demandes d'autorisation de reproduction ou de diffusion de matériel dont les droits d'auteur sont détenus par la FAO et toute autre requête concernant les droits et les licences sont à adresser par courriel à l'adresse copyright@fao.org ou au Chef de la Sous-Division des politiques et de l'appui en matière de publications, Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie.

© FAO 2011

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	v
AVANT PROPOS	vii
SIGLES	ix
INTRODUCTION	1
GÉNÉRALITÉS	3
GUIDE MÉTHODOLOGIQUE	5
SECTION I: ANALYSE DE LA CONCEPTION DU PROGRAMME	9
1. Analyse de la pertinence du programme	9
2. Analyse du ciblage du programme	11
3. Analyse des interventions du programme	12
4. Analyse des activités communautaires	13
5. Analyse de l'efficacité des agents communautaires	16
6. Analyse de la gestion du programme	18
7. Analyse du suivi et de l'évaluation du programme	19
8. Analyse des liens du programme	21
9. Récapitulatif de l'analyse de la conception du programme et des actions à entreprendre	21
SECTION II: ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT 'MACRO'	25
1. Analyse de l'environnement macro-politique	26
2. Analyse de la collaboration intersectorielle	27
3. Analyse de l'engagement financier de l'État en faveur de la nutrition	28
4. Analyse du rôle et de la contribution de la communauté internationale	29
5. Analyse de l'adéquation des compétences techniques nationales	30
6. Récapitulatif de l'analyse de l'environnement 'macro' et des actions à entreprendre	32
SECTION III: ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT 'MICRO'	35
1. Analyse de l'importance de la diversité	36
2. Analyse de l'économie alimentaire locale	37
3. Analyse du niveau du développement communautaire	39
4. Analyse de l'accès aux services de base et aux compétences techniques	40
5. Analyse de l'adéquation des structures locales de développement	43
6. Récapitulatif de l'analyse de l'environnement 'micro' et des actions à entreprendre	44
SECTION IV: ANALYSE DE LA PÉRENNITÉ DU PROGRAMME	47
1. Analyse des ressources du programme	48
2. Analyse de la propriété du programme	49
3. Analyse de la capacité du programme à répondre aux besoins à venir	49
4. Récapitulatif de l'analyse de la pérennité du programme et des actions à entreprendre	50

CONCLUSION	53
Annexe 1: Rapport récapitulatif	55
Annexe 2: Lectures complémentaires et adresses utiles	69
Annexe 3: Exemple de cadre conceptuel	73
Annexe 4: Méthodologies	77

REMERCIEMENTS

La FAO remercie les éditions Macmillan, Oxford, d'avoir aimablement permis la reproduction du matériel utilisé à l'annexe 4 du présent document.

« Partners in Planning, Information, Participation and Empowerment » Susan B. Rifkin et Pat Pridmore, Macmillan Education Ltd., 2001

Texte © copyright Susan B. Rifkin et Pat Pridmore, 2001

AVANT-PROPOS

Le présent Outil d'Analyse (OA) est une étape importante dans l'aide permanente de la FAO aux pays membres et dans l'expérience qu'elle a acquise en les aidant à élaborer des programmes d'alimentation et de nutrition communautaires. On s'aperçoit de plus en plus qu'il faut impliquer les communautés dans la planification et la mise en œuvre des programmes de nutrition. Cette organisation estime qu'il est important de renforcer ces programmes car l'état nutritionnel est le meilleur indicateur pour mesurer les progrès accomplis dans la lutte contre la pauvreté et la malnutrition.

C'est dans ce contexte que la FAO a commencé à préparer un cadre méthodologique pour examiner et analyser des programmes existants, sous forme d'études de cas approfondies, ce qui a débouché sur la mise au point de cet Outil d'Analyse. Neuf études de cas ont été choisies et un document de rapport d'activité a été défini lors d'une consultation technique tenue à Rome en octobre 2001. Le travail a ensuite été réalisé sur le terrain, analysé puis un rapport global a été préparé. La méthodologie de l'Outil d'Analyse a été élaborée à partir des leçons tirées de ces études de cas.

Cet Outil d'Analyse a pour objet de contribuer à renforcer les programmes d'alimentation et de nutrition communautaires. À terme, son objectif est d'aider les utilisateurs à démarrer et à poursuivre des processus visant à renforcer les capacités de leur pays à s'attaquer aux causes de la malnutrition. Car il est généralement admis que l'on doit s'attaquer non seulement aux causes immédiates de la malnutrition mais aussi à d'autres facteurs sous-jacents si l'on veut que l'ensemble de la population atteigne le bien-être nutritionnel, et toute sa capacité fonctionnelle et productive.

La méthodologie retenue comporte quatre sections: la conception du programme, son environnement 'macro', son environnement 'micro', et sa pérennité (ou durabilité). Cet Outil est fait pour suggérer les mesures à prendre suite à cette analyse. En règle générale, ses utilisateurs seront les responsables de la planification des programmes d'alimentation et de nutrition. Mais toutes celles et ceux qui auront planifié et programmé des activités de lutte contre la pauvreté et pour le développement, peuvent et devraient faire partie de l'Équipe d'Analyse.

Cet Outil d'Analyse inclut d'importants aspects de la conception du programme, qui ont des répercussions sensibles sur ses résultats. En dernière analyse, tout programme de nutrition doit viser à l'amélioration de l'état nutritionnel de la population. C'est l'objectif prioritaire de tout programme national d'alimentation et de nutrition et cela doit pouvoir se mesurer à l'aide d'indicateurs reconnus. Ces objectifs doivent donc être Spécifiques, Mesurables, Appropriés, Réalisables et planifiés dans le Temps (SMART). Il est indispensable d'évaluer la participation de la communauté car c'est un préalable clé à l'autonomie et à la pérennité du programme: cela va de la participation passive à l'auto-mobilisation. Une manière d'évaluer cette participation consiste à la mesurer dans les cinq domaines suivants: l'analyse des besoins, le leadership, l'organisation, la mobilisation des ressources et la gestion. La méthodologie permettant de faire ce travail consiste à utiliser un diagramme en toile d'araignée: on trouvera à l'annexe 4 des directives quant à son utilisation.

Le terme environnement 'macro' se réfère aux facteurs spécifiques qui indiquent le degré d'engagement d'un pays dans un domaine particulier. On sait qu'un environnement 'macro' favorable est indispensable à la réussite de tout programme et on trouvera ici des conseils quant à la manière d'évaluer les caractéristiques de l'environnement national.

S'agissant de l'environnement 'micro', cet outil montre également les risques auxquels on s'expose quand on adopte une approche du sommet vers la base. Il insiste sur le fait qu'il faut une approche qui fournisse non seulement des services de bonne qualité mais aussi qui tienne compte des conditions et priorités locales, puisque que la relation ou l'interface entre le sommet et la base est indispensable à la réussite définitive des programmes de nutrition communautaires.

Nombre de facteurs évalués dans les sections I, II et III influent sur la pérennité du programme. C'est là un aspect important et complexe et que l'on peut définir comme étant la capacité du programme à poursuivre ses activités de façon positive, une fois les objectifs fixés atteints. Les questions qu'il faut régler concernent les ressources du programme, sa propriété et sa capacité à répondre aux besoins de demain.

Une fois l'analyse détaillée d'un programme terminée, les utilisateurs doivent établir une liste des mesures les plus urgentes, regrouper ces mesures, les rationaliser et les classer par ordre de priorité. Les principaux regroupements porteront probablement sur le renforcement de l'engagement politique et de la prise de conscience de la population, la mise en œuvre d'un programme de valorisation des ressources humaines et de renforcement des capacités, l'augmentation de la participation communautaire et l'amélioration de la conception du programme.

Nous espérons que l'emploi de cet Outil permettra de créer un état d'esprit visant à améliorer en permanence l'efficacité des activités communautaires pour lutter contre la faim, la malnutrition et la pauvreté, et qu'il ne sera pas un instrument que l'on utilisera qu'une seule fois. Il doit aboutir au renforcement d'un processus menant à des activités communautaires, caractérisées par une certaine capacité d'auto-développement et d'autonomie des ménages et des communautés. Ce processus mis en place peut alors aider à un développement économique ultérieur. Le temps et les ressources investis dans un processus de cette nature constituent la première étape d'une base de départ solide pour une croissance économique saine et équitable.

Kraisid Tontisirin
Directeur
Division de la nutrition
et de la protection des consommateurs

SIGLES

FFOM	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
ONG	Organisation non gouvernementale
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
INCAP	Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá (Institut de la Nutrition de l'Amérique centrale et du Panama)

INTRODUCTION

En 1992, la Conférence internationale sur la nutrition organisée par la FAO et l'OMS avait fortement recommandé à chaque pays d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'action national de nutrition. Aujourd'hui, la plupart des pays ont recours à un large éventail d'activités pour s'attaquer à leurs problèmes de nutrition. Dans certains cas, ces activités constituent un programme de nutrition intégré au plan national. Dans d'autres cas, les problèmes nutritionnels sont abordés par le biais de projets ou de programmes portant sur un ou plusieurs problèmes spécifiques, au niveau d'une région géographique ou sur un (des) groupe(s) vulnérable(s). Dans de nombreux pays, il existe également des programmes de portée et d'ampleur diverses financés avec une assistance étrangère.

Le bien-être nutritionnel de toute une population est à la fois résultat et indicateur du développement du pays. La réalisation des objectifs nationaux en dépend.

La réduction de l'insécurité alimentaire et l'amélioration de la nutrition ont récemment acquis de l'importance dans le contexte des stratégies de réduction de la pauvreté. Nous constatons actuellement que les donateurs (et les gouvernements nationaux) considèrent de plus en plus, l'accès aux aliments et une meilleure nutrition comme un droit fondamental de l'être humain. Il faut donc impérativement que les programmes d'alimentation et de nutrition réussissent et que leurs succès s'inscrivent dans la durée. C'est pourquoi les pays doivent analyser leurs programmes et améliorer leurs résultats, leur rentabilité, leur efficacité et leur pérennité.

L'Outil d'Analyse a pour objet de contribuer au renforcement des programmes d'alimentation et de nutrition communautaires. Il fait appel à une analyse claire et graduelle de leurs environnements 'macro' et 'micro', des caractéristiques de leur conception, tout en gardant à l'esprit la possibilité de leur pérennité vraisemblable.

L'utilisation de cet Outil d'Analyse doit contribuer au renforcement des liens entre les environnements 'macro' et 'micro' pour mieux formuler les politiques et allouer des ressources, créer des partenariats entre le gouvernement, la société civile et le secteur commercial privé, et encourager un développement participatif dans le contexte des structures administratives décentralisées.

Il est mieux adapté pour les programmes qui durent au moins deux ans et est idéal pour les programmes nationaux permanents qui permettent donc des analyses régulières et des révisions.

L'Outil suggère des mesures à prendre comme suite à cette analyse.

Ces suggestions sont nécessairement de portée et de spécificité limitées car toute mesure corrective doit être envisagée dans le contexte national et variera d'une situation à l'autre. C'est l'analyse qui pourra suggérer les moyens d'améliorer l'efficacité du programme et donc de son impact sur l'état nutritionnel de la population cible.

L'analyse peut se réaliser à différents instants de la vie du programme. Une fois la première analyse terminée, nous recommandons de fixer une date précise pour la suivante, tout en accordant suffisamment de temps pour que les activités suggérées lors de la première, puissent être effectivement accomplies. Les situations et les conditions changent: des analyses régulièrement effectuées permettent alors d'ajuster le programme, et ainsi, de mieux répondre à ces changements.

Si vous démarrez le processus de conception d'un nouveau programme, nous vous engageons à lire cet Outil d'Analyse pour vous assurer que la conception du programme incorpore l'essentiel des éléments indispensables à un impact positif.

Cet Outil a été conçu à l'intention des planificateurs de programmes de nutrition travaillant en collaboration avec d'autres acteurs privilégiés: il n'est pas destiné à être utilisé à titre individuel mais plutôt par une Equipe d'Analyse.

Il faut bien préciser ici que ce n'est pas un outil pour l'évaluation de programme. Il y a peut-être certains points en commun avec l'évaluation, par exemple dans le domaine de la conception de programme, mais cette analyse va beaucoup plus loin puisqu'elle porte aussi sur les environnements 'macro' et 'micro' et qu'elle prend également en compte la question de la pérennité du programme.

Cet Outil s'efforce de présenter la méthodologie d'analyse de programme de manière aussi directe, concise et cordiale que possible.

L'analyse des programmes est une procédure complexe et essayer de trop la simplifier risque d'entraîner des erreurs dans les conclusions et l'omission d'informations essentielles. L'analyse n'est pas un exercice rapide: elle implique de nombreuses réunions et discussions, l'étude de documents, des visites sur le terrain et l'esprit d'observation. Le processus en soi, autant que les résultats, est important: il ne servira pas seulement à améliorer l'impact nutritionnel des programmes en cours d'analyse, mais il débouchera sur une meilleure programmation des programmes ultérieurs. L'analyse de programme doit être considérée comme un processus participatif permanent et non comme un exercice ponctuel. Néanmoins, une fois la première analyse réalisée, les autres à venir seront plus faciles.

La nature et les causes des problèmes de nutrition varient d'un pays à l'autre, tout comme leur caractéristiques politique, économique et socioculturelle. Pour un pays déterminé, il peut même y avoir des différences régionales. Un seul Outil d'Analyse ne saurait se prêter à toutes ces particularités. Toutes ces questions auxquelles cet outil vous demande de répondre ne sauraient donc correspondre forcément à votre programme et à votre pays, peut-être vous faudra-t-il en poser encore d'autres. Nous vous demandons donc instamment de poser d'autres questions ou d'en supprimer si nécessaire. Vous serez peut être amené à les classer par ordre de priorité, suite à certaines circonstances que traverse votre pays ou votre programme. Ce processus d'adaptation de votre outil est un aspect important de ce processus d'analyse.

Le véritable objectif de cet Outil, c'est de vous aider à démarrer et à développer un processus de renforcement des capacités de votre pays pour lutter contre les causes de la malnutrition. C'est un processus complexe, allant de la promotion des capacités d'auto-développement des communautés à un engagement et un soutien politique réels. La nutrition est un prétexte, et l'état nutritionnel est le principal indicateur de l'insuffisance ou de l'inadéquation des progrès en matière de satisfaction des besoins physiologiques fondamentaux, la satisfaction de ces besoins étant considérée comme la première étape du développement. Pour atteindre le bien-être nutritionnel et la pleine capacité fonctionnelle et productive d'une population, nous ne devons pas seulement nous attaquer aux causes immédiates de la malnutrition, à savoir un régime alimentaire inapproprié ou une morbidité élevée, mais aussi aux facteurs fondamentaux sous-jacents, comme le montre le cadre conceptuel proposé à l'annexe 3.

GÉNÉRALITÉS

Des programmes d'alimentation et de nutrition communautaires ont été lancés dans de nombreux pays. Ils ont tous en commun des objectifs nutritionnels ou en relation avec la nutrition. Ces objectifs peuvent être généraux (réduction de la prévalence de la malnutrition ou amélioration de la sécurité alimentaire des ménages) ou plus spécifiques (portant sur un seul nutriment ou une seule activité telle que la promotion de l'allaitement maternel). Nombre d'entre eux ont connu le succès et leur analyse approfondie peut nous aider à saisir les clés du processus expliquant leur réussite.

Nombre de programmes nationaux ou provinciaux de nutrition ont fait l'objet d'études (ACC/SCN, 1996; Iannotti et Gillespie, 2001; Mason *et al*, 2001). Ces études examinent la manière dont la croissance macroéconomique et les facteurs d'investissement social contribuent à faire baisser la prévalence de la malnutrition infantile. Ces études nationales ont permis d'identifier, parmi d'autres facteurs importants, les stratégies de lutte contre la pauvreté et pour une croissance équitable, ainsi que l'augmentation des investissements en faveur de la santé et de l'éducation. L'information que donnent ces études ne permet pas une analyse détaillée de ces facteurs au niveau des communautés bien qu'en général, l'implication de la communauté, sa participation, son sentiment de contrôle sur le programme et son autonomie d'action semblent étroitement liés à l'efficacité de ces programmes d'alimentation et de nutrition.

Depuis quelques années, on est d'accord sur le fait qu'il faut inclure les communautés dans la planification et la mise en œuvre des programmes de nutrition. On pourrait presque définir la plupart des programmes de nutrition comme «communautaires» mais l'approche participative de la communauté, au sens anthropologique du terme, n'est pas nécessairement implicite dans cette appellation. Il semble que l'expression «participation communautaire» donne lieu à diverses interprétations, allant de l'information des gens sur ce qui va être fait dans leur communauté, en passant par leur participation nécessaire à certaines activités très spécifiques, à l'implication totale de la communauté dans l'analyse de sa propre situation, dans la prise de décision et dans la planification.

L'environnement 'macro' dans lequel se situe le programme est tout aussi important. Bien qu'il soit externe à celui-ci, on admet que l'environnement 'macro' a un impact majeur sur le fonctionnement, les résultats et la pérennité du programme. Il est extrêmement important que l'on reconnaisse, au plus haut niveau, que le bien-être nutritionnel de la population soit considéré à la fois comme un résultat et comme un indicateur du développement national et que l'on accepte d'utiliser l'état nutritionnel pour savoir à quel niveau de satisfaction les besoins fondamentaux de la population sont parvenus. On utilise fréquemment le terme de pérennité sans toujours comprendre tout ce que cela représente et implique au plan de l'élaboration des programmes.

C'est à la suite de ces considérations que la FAO a entamé le processus qui a débouché sur l'élaboration de cet Outil d'Analyse de programme de nutrition. Ce processus a commencé par la préparation d'un cadre méthodologique destiné à examiner et analyser, sous forme d'études de cas, les programmes existants. Lors d'un atelier qui s'est tenu à Rome en octobre 2001, le cadre méthodologique a été étudié et révisé, les études de cas sélectionnées et le processus défini et accepté. Suite à cet atelier, les études de cas ont été entreprises et, par la suite, analysées pour constituer la base de l'ouvrage qui fait pendant à cet Outil d'Analyse: «*Community based food and nutrition programmes: what makes them successful? A review and analysis of experience*» (*Programmes d'alimentation et de nutrition communautaires: les raisons de leur succès. Étude et analyse de l'expérience acquise* - FAO, 2003). Le rapport

intégré de neuf études de cas (et de trois études sur documents) est un document de base pour les utilisateurs du présent manuel. Une grande partie de la méthodologie élaborée pour cet Outil d'Analyse se fonde sur les leçons tirées de ces études de cas, sur les forces et les faiblesses des programmes examinés, et présentés dans le rapport global de la FAO.

La version préliminaire de l'Outil d'Analyse des programmes de nutrition a été discuté lors d'un atelier d'utilisateurs à Cape Town, Afrique du Sud, en juin 2002. Les modifications apportées proviennent des recommandations de cet atelier. La version actualisée fut l'objet d'une expérimentation de terrain de la méthodologie réalisée précédemment à la finalisation et la publication en tant que cette édition révisée. La FAO aimerait recevoir vos commentaires et suggestions afin de continuer à améliorer ce manuel, sur la base de vos expériences pratiques. Ces commentaires nous seront précieux pour la préparation de futures éditions révisées: faites les parvenir à l'adresse indiquée Annexe 2 («Autres informations utiles»). Vous pouvez également écrire à cette adresse si vous avez besoin de plus d'assistance.

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

La méthodologie d'analyse doit être considérée comme un processus participatif continu. Elle se propose de rechercher des réponses à des questions soulevées lors de discussions avec des interlocuteurs de choix, ou lors de l'étude de documents, de visites sur le terrain ou encore dues à votre esprit d'observation. Il y aura sans doute bon nombre de questions auxquelles vous ne pourrez pas répondre: cela doit pas vous empêcher pas de commencer l'analyse.

Adoptez une attitude pragmatique: faites de votre mieux avec les ressources à votre disposition. L'important est de démarrer ce processus.

Les instructions détaillées qui suivent vont vous aider dans cette analyse.

PREMIÈRE ÉTAPE: PRÉPARATION À L'ANALYSE

a) Lectures indispensables

Pour commencer, il vous faudra lire quelques ouvrages essentiels dont, tout d'abord: l'intégralité de cet Outil et son complément «*Community based food and nutrition programmes: what makes them successful ? A review and analysis of experience*» (FAO, 2003)¹. Une liste d'ouvrages recommandés est disponible en annexe 2. On vous y indique également comment vous procurer ces textes de base. Si vous n'êtes pas au courant de la méthodologie de participation communautaire, nous vous invitons à lire au moins «*Partners in planning*» de S. Rifkin et P. Pridmore (2001).

La FAO, en collaboration avec l'École de santé publique de l'Université de Western Cape, Le Cap (Afrique du sud) a préparé un Manuel de formation des Utilisateurs destiné à aider à la préparation des membres de l'Équipe d'Analyse. C'est un point important puisque tous les membres de cette équipe ne sont pas forcément au courant de tous les concepts nutritionnels que l'on y utilise. De plus, une analyse véritablement effective doit être capable d'intéresser ceux de cette équipe qui n'ont pas reçu forcément une formation formelle en nutrition. Ceci peut contribuer à créer un processus intersectoriel effectif pour améliorer la nutrition. Cette formation peut être adaptée selon les niveaux de connaissance et le temps de travail disponible. Le Manuel de formation destiné aux utilisateurs et cet Outil d'Analyse constituent de précieuses ressources pour tous ceux qui sont engagés dans l'analyse de programme.

b) Composition de l'Équipe d'Analyse

Il vous faudra constituer une Équipe d'Analyse qui idéalement devrait comprendre de 10 à 15 personnes, en fonction de votre programme et notamment:

- » Un nutritionniste de renommée, fonctionnaire gouvernemental.
- » Des représentants de haut-niveau des secteurs concernés, tels que l'agriculture et la santé mais aussi l'éducation, le développement rural ou le développement communautaire et la planification. Ces représentants devraient provenir de leurs départements de planification sectoriels ou d'autres services travaillant avec l'unité nationale de nutrition et/ou le programme que vous êtes en train d'analyser.

¹ Nombre des citations et des encadrés de cet Outil d'Analyse renvoie à cet ouvrage sous le titre: Étude approfondie de neuf programmes (FAO 2003).

- » Un représentant d'une organisation internationale ayant un intérêt pour la nutrition.
- » Un représentant d'une ONG engagée dans des activités nutritionnelles.
- » Un représentant du département de nutrition d'un institut de recherche et de formation (une université, par exemple), si possible.
- » Un spécialiste des sciences sociales.
- » Le directeur ou le gestionnaire du programme à évaluer.
- » Un représentant ou plus du niveau provincial, municipal ou de district, chargé du développement dans la zone du programme.
- » Un représentant ou plus des communautés participant au programme (animateurs et/ou leaders communautaires).

Rappelez vous que c'est là la composition d'une équipe idéale. Si vous ne pouvez pas mettre sur pied une telle équipe, d'un tel calibre, tâchez d'en avoir une plus modeste, avec au minimum deux personnes.

Si cette première analyse se déroule bien, vous pourrez encore utiliser cette équipe par la suite. La composition précise de votre Équipe d'Analyse dépendra de la taille, des ressources et de la nature du programme à évaluer. Il ne vous sera sans doute pas facile de rassembler une telle équipe et de demander à toutes ces personnes de consacrer beaucoup de temps et d'énergie à l'analyse. Ce sera particulièrement difficile si la nutrition n'est pas reconnue dans votre pays comme étant indispensable au développement national ou si la collaboration intersectorielle pour l'amélioration de la nutrition n'est pas encore efficace.

c) Identification des informateurs privilégiés et de la documentation indispensable

Aussi complète soit-elle, l'Équipe d'Analyse ne sera pas en mesure de répondre à toutes les questions. Étudiez avec elle les quatre sections du manuel afin d'identifier les personnes clé qui pourront vous fournir les réponses souhaitables. Vous devrez choisir des interlocuteurs privilégiés à tous les niveaux administratifs de la zone du programme y compris au niveau des communautés. Les leaders communautaires et le personnel de terrain peuvent être très utiles en vous donnant, par exemple, un point de vue différent du personnel au niveau national.

Il vous faudra recueillir les documents nécessaires: au moins le document de projet et le descriptif du programme, et tout rapport ou analyse auquel il aura donné lieu. Vous devrez mettre en évidence que les politiques nationales appropriées n'ont pas seulement été adoptées mais qu'elles sont bien appliquées. Pour analyser la nature des problèmes de nutrition, et déterminer si les programmes officiels y répondent, vous devrez vous intéresser à des rapports d'enquêtes couvrant la zone du programme. Vous devrez aussi faire état des activités communautaires liées au programme, par exemple les plans d'action communautaires.

d) Préparation d'un plan de travail

L'Équipe d'Analyse doit convenir d'un calendrier de réunions, d'un emploi du temps concernant la durée de l'analyse, des responsabilités de chacun et d'un plan de travail. Vous aurez à lire de nombreux documents, à organiser de nombreuses discussions et réunions de groupes spécifiques et à faire de multiples visites de terrain. Pour rationaliser ce travail, nous vous demandons d'étudier attentivement cet Outil d'Analyse pour déterminer toutes les informations que vous aurez à recueillir une fois pour toutes, afin d'éviter d'avoir à retourner plusieurs fois dans les mêmes communautés ou à interroger vos informateurs à plusieurs reprises. Un calendrier et un programme de travail bien planifiés simplifieront la méthodologie, et vous feront économiser du temps et des efforts.

DEUXIÈME ÉTAPE: ANALYSE DU PROGRAMME NUTRITIONNEL

a) Démarrage

Une des meilleures manières de commencer l'analyse est de préparer une arborescence analytique². L'équipe doit envisager cette activité comme un exercice participatif qui aide à préciser les idées des membres de l'équipe et permet à tout le monde de comprendre la nature des problèmes nutritionnels de la zone du programme ainsi que les obstacles à l'amélioration de l'état nutritionnel. Si le programme couvre plusieurs zones agro-écologiques différentes, il vous faudra préparer plusieurs arborescences de ce genre.

b) Les différentes sections de l'analyse

La méthodologie est divisée en quatre sections:

Section I:	Analyse de la conception du programme
Section II:	Analyse de son environnement 'macro'
Section III:	Analyse de son environnement 'micro'
Section IV:	Analyse de sa pérennité

Un certain chevauchement des informations que vous devez recueillir pour chacune de ces sections est inévitable, mais cela vous aidera aussi à voir ces informations sous divers angles. Après avoir élaboré l'arborescence analytique, commencez à répondre aux questions de chaque section. Conservez un exemplaire de cette arborescence de manière à pouvoir le consulter aussi souvent que nécessaire et à ne pas perdre de vue l'approche globale des problèmes que vous essayez de résoudre. Toutes les questions ne seront pas nécessairement pertinentes et vous devrez sans doute en ajouter un certain nombre d'autres plus spécifiques à votre programme. Utilisez vos interlocuteurs privilégiés, les documents et les visites sur le terrain pour répondre aux questions posées.

c) Préparation des rapports récapitulatifs

À la fin de chaque section, vous devrez récapituler les informations que vous aurez recueillies. Ce récapitulatif vous aidera à organiser vos conclusions et à préciser les faiblesses que vous devrez corriger. Cependant, tout récapitulatif tend à simplifier ce qui est en réalité une situation complexe. Vous avez recueilli une masse de renseignements qui vous aidera à définir les mesures à prendre. Après discussion avec les membres de votre équipe, vous devrez vous mettre d'accord sur les trois points les plus importants qui ressortent de chacun des sous-éléments de chaque section. Utilisez le Rapport récapitulatif de l'Annexe 1 pour guider vos discussions, puis complétez-le. Répétez cette procédure à la fin de chaque section.

d) Analyses FFOM³

À l'aide du récapitulatif, préparez une analyse FFOM de chaque section: énumérez les Forces, les Faiblesses, les Opportunités et les Menaces que vous aurez identifiées. Les décisions doivent être fondées sur le consensus de l'Équipe d'Analyse. Conservez les listes que vous aurez établies: elles vous seront indispensables pour vous guider dans les actions à entreprendre.

² L'annexe 4 donne des conseils quant à la manière de le faire.

³ FFOM = Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces. L'annexe 4 donne des directives concernant la réalisation d'une analyse FFOM.

e) Préparation du rapport d'analyse

Lorsque vous aurez répondu aux questions de chaque section, achevé les rapports récapitulatifs et les analyses FFOM appropriés, il vous faudra préparer le rapport de votre Équipe d'Analyse. Les problèmes identifiés dans les récapitulatifs seront une base excellente pour le résumé analytique du rapport.

TROISIÈME ÉTAPE: PLAN D'ACTION

C'est le moment maintenant de passer à l'action. Chaque section se termine par des suggestions sur les mesures à prendre. Utilisez ces suggestions et les analyses FFOM pour déterminer:

- » Quelles «forces» du programme vous retiendrez.
- » Quelles «faiblesses» doivent retenir votre attention.
- » Les opportunités que vous avez identifiées afin de renforcer le programme et d'autres activités de nutrition dans le pays, et comment s'en saisir.
- » Comment minimiser les menaces.
- » Les mesures appropriées pour prendre en compte les points ci-dessus. Si elles sont (trop) nombreuses, vous aurez besoin d'établir une liste prioritaire ou d'envisager des actions regroupées.

Préparez un plan d'action (avec objectifs et dates butoir) pour améliorer le programme de nutrition communautaire. Joignez-le à votre rapport d'analyse et faites-le circuler dans les ministères et départements, auprès du personnel de gestion du programme et des autres acteurs clés de la mise en œuvre du programme. Ensuite commencez à mettre en application votre plan d'action.

L'Équipe d'Analyse doit aussi décider quand analyser à nouveau le programme. Le rapport d'analyse, la liste des questions à examiner, les analyses FFOM et le plan d'action constitueront d'importants documents de base lors de la prochaine analyse.

DERNIER POINT

Vous venez de démarrer un processus important et il est impératif que vous vous rappeliez qu'il s'agit d'un **processus** et non d'une quelconque action limitée dans le temps ou une liste de contrôle à compléter. C'est un processus de réflexion et de recherche qui vous donnera une meilleure compréhension des mécanismes de votre programme et vous indiquera comment son impact peut encore être accentué. Soyez pratique et faites pour le mieux avec ce que vous avez. Cette première analyse sera peut être incomplète et imparfaite. Cela ne doit pas vous dissuader. Ce qui est important, c'est que vous venez de démarrer le processus.

SECTION I: ANALYSE DE LA CONCEPTION DU PROGRAMME

Analyser....

→ **La conception du programme**

- L'environnement 'macro'
- L'environnement 'micro'
- La pérennité

Commençons par examiner le programme en lui-même. Cette section se rapporte aux principaux aspects de la conception du programme, et qui ont été retenus pour avoir un impact important sur son rendement. On vous demande donc à présent d'examiner la conception du programme pour en analyser:

- » La pertinence.
- » Le ciblage.
- » Les interventions.
- » Les activités communautaires.
- » L'efficacité des agents communautaires.
- » La gestion.
- » Le suivi et l'évaluation.
- » La coordination.

1. ANALYSE DE LA PERTINENCE DU PROGRAMME

Pour évaluer la pertinence du programme, vous devez vous demander:

- a) Si l'on a cherché à déterminer les causes de la malnutrition.
- b) Si les objectifs du programme correspondent aux causes identifiées.

Dans l'idéal, il faudrait vous entretenir avec les personnes qui ont formulé le programme ou, si cela n'est pas possible, avec sa direction; vous devrez également examiner le document de projet et les dossiers appropriés.

Analyse de la conception du programme

→ **Pertinence du programme**

- Ciblage du programme
- Interventions du programme
- Activités communautaires
- Efficacité des agents communautaires
- Gestion du programme
- Suivi et évaluation
- Coordination

Des causes aussi vagues que « mauvais régime alimentaire » ne servent pas à grand chose: vous devez savoir en quoi le régime alimentaire est mauvais et pourquoi. Les réponses à ces questions devraient vous guider sur la nature des interventions entreprises.

La planification du programme (analyse des problèmes, sélection et conception des interventions) aurait dû s'appuyer sur une approche participative, en étroite collaboration avec les communautés ciblées. Si cela n'a pas été le cas, il est plus que probable que des erreurs ont été commises dans l'analyse et la conception du programme et que les communautés ne se sentent guère concernées.

A terme, tous les programmes de nutrition doivent améliorer l'état nutritionnel de la population (réduire le nombre de cas de maigreur, de retard de croissance, d'obésité ou de carences en micronutriments, selon le cas). Cela doit se mesurer à l'aide d'indicateurs reconnus (anthropométriques et/ou biochimiques pour les micronutriments). L'amélioration

de l'état nutritionnel doit être le but ou l'objectif principal de tout programme national de nutrition qui se veut complet. Tous les objectifs doivent donc être **Spécifiques, Mesurables, Appropriés, Réalisables** et planifiés dans le **Temps**⁴. C'est à l'aune des objectifs qui lui ont été fixés que l'on jugera du succès ou de l'échec d'un programme.

De nombreux programmes de moindre importance, souvent très spécifiques, se fixent des objectifs ne portant que sur quelques-uns des obstacles à l'amélioration de l'état nutritionnel. Par exemple, un programme peut chercher à améliorer les connaissances en nutrition. Ce n'est qu'un objectif intermédiaire car il ne s'attaque qu'à l'un des obstacles à l'amélioration de l'état nutritionnel. L'amélioration des connaissances en nutrition ne débouche sur un meilleur état nutritionnel⁵ que si elle s'accompagne, par exemple, d'une amélioration des pratiques d'alimentation infantile, d'un meilleur accès à la nourriture ou d'activités visant à réduire la morbidité. L'objectif principal, l'amélioration de l'état nutritionnel, doit donc s'accompagner d'un ensemble d'objectifs secondaires s'attaquant aux causes spécifiques de la malnutrition dans la zone du programme.

Un programme nutritionnel gagnera également à se fixer des objectifs en matière de participation communautaire, d'amélioration de l'environnement 'macro' et 'micro' et de renforcement de ses capacités. De cette sorte, on s'assure que ces questions importantes ne seront pas oubliées pendant la mise en œuvre du programme.

Voici le genre de question auxquelles vous devrez répondre pour analyser la pertinence du programme:

- **A-t-on réalisé une analyse des problèmes avant d'élaborer ce programme ? Dans l'affirmative, a-t-on utilisé une approche participative ? Quelles causes spécifiques de malnutrition cette analyse a-t-elle identifiées ?**
- **Les objectifs du programme sont-ils clairs, réalistes, pertinents, mesurables et planifiés dans le temps ? Ont-ils à voir avec:**
 - La nutrition? Dans l'affirmative, sont-ils en rapport avec les causes de malnutrition identifiées lors de l'analyse des problèmes ?
 - La participation communautaire ?
 - L'amélioration de l'environnement 'macro' et 'micro' ?
 - Le renforcement des capacités ?

⁴ SMART: **S**pécifiques, **M**esurables, **A**ppropriés, **R**éalisables et planifiés dans le **T**emps.

⁵ Dans de très rares cas, le manque de connaissances en nutrition est le seul obstacle à l'amélioration de l'état nutritionnel.

2. ANALYSE DU CIBLAGE DU PROGRAMME

Le ciblage est un mécanisme qui assure que le programme ne s'adresse qu'aux bénéficiaires pour lesquels il a été conçu. Un bon ciblage réduit le coût d'un programme car il évite d'allouer des ressources à des bénéficiaires qui n'en ont pas besoin.

Le ciblage peut être géographique (zones défavorisées ou zones de culture ou de climat spécifiques), socio-économique (quartiers pauvres des villes, ménages dont le revenu est inférieur au seuil de pauvreté, personnes âgées nécessiteuses ou familles sans terre) ou il peut viser un groupe vulnérable (enfants en période de sevrage, mères seules, personnes âgées, par exemple).

Si le programme est ciblé, cherchez à savoir s'il atteint bien tous les bénéficiaires prévus (couverture insuffisante) ou s'il touche également des bénéficiaires qui n'ont rien à voir avec les critères de sélection (coulage):

- **Les activités du programme ciblent-elles des ménages, des communautés ou des zones spécifiques ? Si oui, le ciblage est-il approprié ?**
- **Si c'est un programme ciblé, le système fonctionne-t-il ? Ce programme arrive-t-il vraiment aux prétendus bénéficiaires ? Y a-t-il des bénéficiaires qui ne remplissent pas les critères de sélection ?**

Analyse de la conception du programme

- Pertinence du programme
- **Ciblage du programme**
- Interventions du programme
- Activités communautaires
- Efficacité des agents communautaires
- Gestion du programme
- Suivi et évaluation
- Coordination

Sur le ciblage

« Le ciblage peut prendre diverses formes: il peut être géographique, comme au Kenya (terres arides et semi-arides) ou au Honduras (zone présentant un problème environnemental spécifique); il peut porter sur une zone vulnérable [c'est une autre forme de ciblage géographique] dans les régions où l'on trouve une forte densité de communautés pauvres; il peut être socio-économique (familles sous le seuil de pauvreté, comme au Sri Lanka). Le programme mexicain PROGRESA utilise un double ciblage: au niveau des zones vulnérables pour sélectionner les localités bénéficiant du programme, puis un ciblage socio-économique pour y sélectionner les ménages bénéficiaires.

Un bon ciblage permet d'épargner des ressources mais le processus de sélection peut aussi entraîner des dépenses administratives élevées (cas du Mexique). Il peut aussi être sujet à des manipulations politiques et à la corruption. »

Extrait de l'étude approfondie de neuf programmes (FAO, 2003).

3. ANALYSE DES INTERVENTIONS DU PROGRAMME

Les interventions du programme doivent s'efforcer d'éliminer les causes de la malnutrition identifiées par l'analyse des problèmes. Elles doivent permettre d'atteindre les objectifs du programme selon le calendrier établi, être aussi rentables et efficaces que possible et ceci dans un esprit d'équité. Il faut également tenir compte de leurs coûts en ressources et en temps pour les communautés. Sachez aussi que le programme le plus rentable n'est pas nécessairement le plus durable et que les programmes rentables dans le court terme ne le sont pas nécessairement dans le long terme.

Comparez, par exemple, les programmes de complémentation en vitamine A organisés dans les centres de santé, avec les programmes visant à améliorer la consommation d'aliments riches en vitamine A. Le programme de complémentation vitaminique est peut-être plus rentable à court terme, mais celui basé sur la consommation de produits riches en vitamines A s'inscrit plus dans la durée et peut se révéler moins coûteux à long terme⁶.

On dispose à présent de toute une littérature sur des expériences en matière d'interventions nutritionnelles à travers le monde. C'est un excellent moyen, au stade de la formulation du projet, pour vous aider à sélectionner la conception du programme la plus appropriée et la plus rentable. Les interventions ne doivent pas simplement s'attaquer aux causes de la malnutrition dans la zone du programme, elles doivent aussi se fonder sur les plus récentes connaissances scientifiques, engager tous les secteurs pertinents et tenir compte des ressources, de la conjoncture, des disponibilités alimentaires et des pratiques culturelles locales.

Vous devrez vous assurer que les interventions lancées dans le cadre du programme ne vont pas à l'encontre des services offerts aux communautés, ce qui peut arriver par exemple si le programme distribue du lait en poudre pour l'alimentation des bébés alors que le centre de santé local encourage l'allaitement maternel. Le programme doit renforcer et non aller à l'encontre des activités menées par les responsables locaux de la santé et de l'agriculture surtout si celles-ci sont appropriées.

Aucun programme n'arrivera à ses objectifs si la quantité et la qualité des ressources allouées ne sont adéquates. En voici quelques exemples :

- Un cours unique de nutrition (et de très courte durée) pour améliorer des connaissances nutritionnelles, sera vraisemblablement insuffisant pour modifier des comportements alimentaires: il faudra le renforcer.
- Des agents communautaires ou du personnel du ministère de la santé, en trop petit nombre pour un trop grand nombre de familles, ne peuvent pas consacrer toute l'attention que chacune d'entre elle réclame pour en modifier son comportement.
- La complémentation en oligoéléments, en vitamines ou en denrées alimentaires doit se faire en quantités suffisamment élevées pour atteindre l'amélioration nutritionnelle recherchée.

Analyse de la conception du programme

- Pertinence du programme
- Ciblage du programme
- **Interventions du programme**
- Activités communautaires
- Efficacité des agents communautaires
- Gestion du programme
- Suivi et évaluation
- Coordination

⁶ On pose ici que le programme de complémentation devra se poursuivre indéfiniment alors que l'approche fondée sur l'amélioration de la consommation amènera un changement dans les habitudes de consommation qui se continuera sans autres intrants ou sans intrants autres que ceux fournis par un bon programme de suivi de la croissance de l'enfant.

- Les agents de vulgarisation agricole doivent rendre plusieurs visites aux paysans si l'on désire augmenter leur production agricole.

Pour savoir si les interventions du programme sont appropriées et suffisantes, répondez aux questions suivantes:

- **Les interventions sélectionnées et mises en œuvre étaient-elles appropriées ?**
- **Les interventions cadrent-elles avec les services de nutrition de base dispensés dans la zone du programme ?**
- **Les ressources allouées au programme sont-elles suffisantes pour atteindre les objectifs ?**

4. ANALYSE DES ACTIVITÉS COMMUNAUTAIRES

Dans cette sous-composante, vous aurez à évaluer l'importance de la participation communautaire, à savoir si le personnel a reçu ou non une formation appropriée sur cette approche participative et comment cette approche a-t-elle été utilisée dans la mise en œuvre des activités communautaires.

La participation communautaire est maintenant reconnue comme un préalable indispensable à la réussite et à la pérennité des programmes nutritionnels. L'approche participative a pour objet d'aider les communautés à prendre plus d'assurance et de les rendre capables d'analyser leur situation alimentaire et nutritionnelle, d'identifier leurs besoins, de planifier les activités appropriées pour satisfaire ces besoins, d'obtenir les financements et les spécialistes nécessaires et de mettre en œuvre ces activités. Il faut beaucoup de temps et des ressources considérables pour arriver à une approche pleinement participative, permettant à la communauté de se sentir vraiment propriétaire du programme et d'en avoir le contrôle. Cependant, une fois ce stade atteint, le programme peut être maintenu à peu de frais à condition que la communauté continue à avoir accès aux services de base appropriés (santé, nutrition, services de vulgarisation agricole, par exemple), aux compétences techniques qui l'aident à sélectionner et concevoir les activités et à un soutien financier pour les réaliser.

Analyse de la conception du programme

- Pertinence du programme
- Ciblage du programme
- Interventions du programme
- **Activités communautaires**
- Efficacité des agents communautaires
- Gestion du programme
- Suivi et évaluation
- Coordination

Sur la participation communautaire

« Un programme nutritionnel communautaire n'utilise pas nécessairement l'approche participative... Rares sont ceux qui aujourd'hui osent ne pas mentionner la participation de la communauté sous une forme ou une autre... Cependant, rares aussi sont ceux qui sont vraiment de nature participative, impliquant les communautés dans la prise de décision et dans le choix d'activités et répondant aux besoins ressentis. »

Extrait de l'étude approfondie de neuf programmes (FAO, 2003).

La participation peut varier d'une participation « passive » à la mobilisation communautaire totale. Pour évaluer le degré d'approche participative du programme vous devrez d'abord estimer le niveau de participation des communautés, puis vous demander si le personnel du programme a reçu une formation suffisante en matière d'approche participative.

Utilisation des connaissances et des pratiques culturelles locales

L'étude approfondie de neuf programmes, menée par la FAO en 2003, a montré que:

Les communautés possèdent de vastes connaissances qui peuvent être introduites dans les programmes. Au Honduras, le projet a été élaboré sur une technique de conservation des sols utilisée dans le village de Qesungual. Les communautés qui vivent dans l'insécurité alimentaire ont mis au point des mécanismes d'adaptation pour améliorer leurs chances de survie. Nombre d'entre elles peuvent être conservées et adoptées. Les pratiques culturelles locales, comme celle du *Zunde raMambo* (i.e le grenier du chef, parcelle de terre cultivée par la collectivité et dont le produit est stocké et distribué aux familles pauvres en cas de besoin) au Zimbabwe, offrent des possibilités d'interventions et des stratégies plus acceptables pour les communautés que celles imposées de l'extérieur. Au Kenya, le projet a utilisé la tradition des groupes de femmes et des réunions communautaires régulières pour promouvoir la participation.

Déplacez-vous auprès d'un nombre représentatif de communautés, observez le déroulement de leurs réunions et ayez des discussions avec leurs leaders et leurs membres. Assurez vous d'avoir rencontré les membres les plus vulnérables de la communauté afin d'analyser leur influence dans la prise de décision.

Posez leur alors les questions suivantes:

- » Le programme travaille-t-il avec des groupes d'action communautaire représentatifs ? Les groupes doivent se réunir régulièrement et avoir des programmes, des priorités et des activités bien définis. Ils doivent comprendre des représentants de tous les groupes de la communauté, dont les plus vulnérables (par exemple, les familles sans terre). Les femmes doivent faire partie des membres actifs.
- » Le programme contribue-t-il à renforcer les capacités de la communauté ? Quelle formation a-t-il dispensé et quelles compétences a-t-il permis d'acquérir (gestion, organisation de réunions, planification) ? Quels autres besoins de formation ne sont pas encore satisfaits ?
- » Les communautés ont-elles accès à des financements et à des conseils techniques pour les activités/projets qu'elles ont identifiés ?
- » Le programme utilise-t-il des pratiques culturelles locales appropriées ?

Classez alors les communautés dans l'une des catégories ci-dessous:

Un moyen pour évaluer l'importance de la participation communautaire consiste à mesurer sa participation dans les cinq thèmes suivants: l'analyse des besoins, le leadership, l'organisation, la mobilisation des ressources et la gestion. Pour ce faire, nous vous conseillons d'utiliser le diagramme « en toile d'araignée » décrit dans l'ouvrage de S. Rifkin et P. Pridmore, *Partners in planning* (voir la référence précise à l'annexe 2). Les détails concernant l'utilisation de cette méthode sont donnés à l'annexe 4.

A présent, vous allez organiser quelques discussions de groupes très spécifiques avec du personnel du programme de qualification et de régions différentes. Posez leur les questions suivantes:

Niveaux de participation communautaire	
Niveau de participation	Caractéristiques
1. Passive	Les intéressés sont mis au courant de ce qui va se passer ou participent-ils uniquement en répondant à des questions ?
2. Consultative	Les intéressés expriment leurs points de vue qui peuvent être pris en considération, mais ils ne participent pas à la prise de décision.
3. Incitative	Les intéressés participent aux activités afin de recevoir de la nourriture, de l'argent ou d'autres incitations. Ils ne participent toujours pas à la prise de décision et leur participation se termine souvent avec la fin des incitations.
4. Fonctionnelle	Les intéressés constituent des groupes et se livrent à des activités pour réaliser les objectifs du programme mais ils n'interviennent pas dans la sélection des objectifs et peu dans la sélection des activités. Certains groupes peuvent devenir plus forts et plus indépendants.
5. Interactive	Les intéressés participent à l'analyse, à la planification et à la prise de décision avec le personnel du programme.
6. Auto-mobilisation	Les intéressés prennent des initiatives indépendamment du personnel du programme. Ils prennent contact avec les organismes extérieurs afin d'obtenir des spécialistes et des financements mais ils conservent le contrôle de la prise de décision.

- » Pensez-vous que les communautés peuvent identifier elles-mêmes leurs propres besoins, ainsi que planifier et mettre en œuvre les activités nécessaires pour y répondre? Si la réponse est négative, précisez pourquoi.
- » Quelle formation avez-vous reçue en matière d'approche participative ?
- » Ressentez-vous le besoin d'une formation complémentaire ?

Grâce à vos observations et à ces discussions, vous devriez avoir une bonne idée de la manière dont le personnel perçoit la participation communautaire. Cette information vous aidera à décider si une formation complémentaire est nécessaire.

Vous devriez à présent être capable de répondre aux questions suivantes:

- **Quel niveau de participation ce programme a-t-il atteint ?**
- **La formation reçue par le personnel du programme et concernant la participation communautaire a-t-elle été correcte et qu'en pense ce personnel ?**
- **Ce programme a-t-il incité la communauté à s'organiser, à se débrouiller elle-même et à se renforcer ?**

5. ANALYSE DE L'EFFICACITÉ DES AGENTS COMMUNAUTAIRES

Les agents communautaires⁷ jouent un rôle essentiel dans l'approche participative. Ils peuvent être payés par le programme, par les autorités locales ou par les communautés elles-mêmes. Certains sont bénévoles et ne servent que leur communauté, contrairement aux agents rémunérés qui travaillent souvent pour plusieurs communautés. Certains programmes disposent de superviseurs qui suivent le travail d'un groupe d'agents ou de bénévoles. Quel que soit le système, les agents communautaires payés ou bénévoles jouent un rôle crucial dans le développement communautaire et dans les prestations du programme dont la réussite ou l'échec dépend dans une large mesure de leur travail. Malheureusement, trop souvent, on ne prête pas assez d'attention à leur sélection, leur formation et leur supervision. D'une manière générale, ils doivent bénéficier d'une supervision et d'un soutien technique solides mais ils doivent aussi être responsables envers la communauté qu'ils servent.

Analyse de la conception du programme

- Pertinence du programme
- Ciblage du programme
- Interventions du programme
- Activités communautaires
- **Efficacité des agents communautaires**
- Gestion du programme
- Suivi et évaluation
- Coordination

Il faut également prendre en compte les aspirations et les espérances professionnelles de ces agents communautaires. Nous avons tendance à penser qu'une fois identifiés et recrutés, ils accepteront de travailler pour le même salaire durant une période de temps indéterminée. Inévitablement, le mécontentement s'installe et le travail en pâtit.

Mais il y a moyen d'éviter cela: on peut, par exemple, leur proposer un certain salaire avec possibilité de carrière, des opportunités de formation sur le tas, des interviews régulières

Comment identifier les animateurs communautaires

« [En Thaïlande]... on identifie et on recrute les animateurs de la manière suivante: on demande tout d'abord aux habitants d'un pâté de maisons ou d'un quartier, d'identifier un de leurs voisins en qui ils ont confiance et qu'ils consultent de préférence lorsqu'ils ont besoin d'un conseil. Ces personnes sont ensuite recrutées comme « personne ressource » pour une dizaine de ménages* comme bénévoles et jouissent de la confiance des ménages. De ce fait, leur implication dans les problèmes nutritionnels de la communauté est un prolongement de leurs dispositions naturelles. »

Extrait de G. Nantel et K. Tontisirin (2002).

* le ratio optimum ménages/conseiller varie en fonction des conditions locales.

⁷ Ceux qui aident les communautés à s'organiser, à identifier leurs besoins, à planifier et à mettre en œuvre leurs activités sont connus sous divers noms: animateurs, facilitateurs, promoteurs, agents communautaires ou agents villageois, agents de développement. S'ils ne sont pas payés, on les nomme agents bénévoles. Les personnels existants, tel que les agents de santé communautaires et les agents de vulgarisation peuvent aussi jouer le rôle d'animateurs.

pour mettre en valeur leurs résultats, des récompenses et une reconnaissance publiques⁸, et de plus grandes responsabilités. Des visites sur le terrain sont indispensables pour évaluer leur rôle et leur efficacité, et également des entretiens spécifiques avec les représentants des groupes communautaires, avec des animateurs et, si possible, avec leurs superviseurs.

Voici à présent les questions auxquelles il faut répondre:

- **Ces agents communautaires ont-ils reçu une quelconque formation dans le domaine de la participation communautaire ? Sont-ils efficaces ?**
- **Doivent-ils rendre des comptes ? Devant qui sont-ils responsables et comment le système fonctionne-t-il ?**
- **Peuvent-ils aider les communautés à obtenir des financements pour les activités qu'elles ont choisies ? Savent-ils quand et où obtenir de l'assistance technique⁹ ?**
- **Leur charge de travail est-elle raisonnable ? Sont-ils bien encadrés ? Reçoivent-ils un quelconque retour d'information concernant leur performance ?**
- **Comment sont-ils récompensés ? Sont-ils payés ? Dans l'affirmative, par qui¹⁰ ? Y a-t-il un système de reconnaissance ou de motivation sociale ?**
- **Ont-ils des opportunités de promotion ? Existe-t-il un programme d'ateliers ou d'occasions de formation où ils peuvent rencontrer d'autres animateurs ?**

« Un des obstacles majeurs à la réussite du projet a été l'absence d'un personnel de soutien communautaire avec une formation appropriée et le manque d'institutions capables de faciliter et de soutenir les processus de développement nécessaires... La planification des actions communautaires en a souffert tout comme les activités de support dans les secteurs de l'agriculture et de la santé/nutrition qui n'ont pas été menées correctement... »

Extrait de l'étude de cas du projet en Zambie (Muehlhoff, 2001).

⁸ La Thaïlande utilise beaucoup cette approche fondamentale pour le bon fonctionnement du programme. La reconnaissance sociale peut prendre la forme de médailles, de T-shirts, de reconnaissance publique lors de cérémonies diverses ou d'opportunités de formation même en dehors de la communauté. On peut même discuter de l'efficacité des fonds consacrés à un programme de reconnaissance sociale et les comparer avec ceux consacrés aux salaires des volontaires.

⁹ Il y a plus important encore que d'apporter une formation technique, certes, absolument essentielle, c'est d'apprendre aux agents techniques quand, où et comment trouver cette aide technique, et à reconnaître leurs propres limites.

¹⁰ S'ils sont payés par le programme, on peut douter de leur présence après fin du programme.

6. ANALYSE DE LA GESTION DU PROGRAMME

Des problèmes de gestion empoisonnent un nombre surprenant de programmes et l'étude détaillée de neuf programmes (FAO, 2003) a mis en évidence les griefs suivants:

- » La médiocrité de la supervision et du contrôle de qualité.
- » Le manque de motivation du personnel.
- » Le contrôle excessif sur le leadership communautaire.
- » Le manque d'étude de faisabilité pour les activités génératrices de revenu, causant déception et échec.
- » Le manque de financement des activités communautaires.
- » Des difficultés opérationnelles avec les plans de crédit.
- » Des retards dans l'octroi des fonds et des autres ressources.
- » Le manque de retour d'informations vers les communautés et le personnel du projet.
- » Des ingérences politiques dans la sélection du personnel et des bénéficiaires.
- » Des structures de gestion trop complexes conduisant à une bureaucratie trop lourde.

Analyse de la conception du programme

- Pertinence du programme
- Ciblage du programme
- Interventions du programme
- Activités communautaires
- Efficacité des agents communautaires

→ Gestion du programme

- Suivi et évaluation
- Coordination

Le défi qu'une bonne gestion doit relever, c'est d'établir une structure qui encourage la transparence, définisse clairement le rôle et les responsabilités de chacun, permette une réponse rapide et limite la paperasserie tout en évitant le gaspillage des ressources et les pertes de temps. Peut-être que l'une des principales caractéristiques d'une bonne gestion serait de maintenir en permanence la motivation et le zèle du personnel. Pour cela, le retour fréquent d'informations est nécessaire ainsi que la reconnaissance des résultats et du travail accompli.

L'examen des rapports du programme et des entretiens avec le personnel vous permettront de répondre aux questions suivantes:

- **Le système de gestion du programme est-il approprié ? La supervision et le soutien sont-ils adéquats ?**
- **Le personnel est-il zélé et motivé ? Les fonctions, descriptions de postes et lignes de commandement sont-elles bien définies ?**
- **Le programme est-il financièrement transparent ? Ses ressources sont-elles bien utilisées et suivies ?**
- **Le personnel a-t-il reçu une formation à la gestion ?**

7. ANALYSE DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION DU PROGRAMME

Tous ceux qui planifient un programme en conviennent: son suivi/évaluation est un élément majeur de sa conception. Or peu de programmes incluent des dispositions adéquates pour ce volet, peut-être par peur de les utiliser pour désigner des coupables en cas d'échec. Cela ne devrait jamais être le cas et pour l'éviter, il est important de prévoir le suivi/évaluation en tant que partie intégrante de la conception du programme. Le suivi et l'évaluation doivent donc être:

- » Inclus dans la conception du programme.
- » Élaborés dès le début du programme avec l'aide d'un statisticien et d'un épidémiologiste.
- » Financés sur le budget du programme.

Le suivi et l'évaluation peuvent se diviser en trois parties:

- a) Le suivi (un outil de gestion).
- b) L'évaluation (pour mesurer les résultats et l'impact du programme).
- c) Le suivi participatif (basé sur la communauté et pour son usage).

Il existe de nombreux ouvrages sur le suivi et l'évaluation. La liste des ouvrages de référence en annexe 2 en inclue deux (IADB 1997, ACC/SCN 2001).

a) *Suivi*

C'est la collecte régulière d'informations destinées à déterminer si le programme avance comme prévu. Il s'agit avant tout d'un outil de gestion pour le personnel, mais il fournit aussi des renseignements indispensables pour comprendre et expliquer les résultats de l'analyse. Comme outil de gestion, il répond à des questions comme:

- » Les intrants du programme (matériels, suppléments, financements et exercices de formation, par exemple) sont-ils, ou non, livrés en temps voulu ? Et pourquoi ?
- » La couverture des bénéficiaires est-elle bonne ou non ? Et pourquoi ? (par exemple la fréquentation des consultations prénatales et du suivi de la croissance de l'enfant).
- » Les activités de mobilisation de la communauté progressent-elles comme prévu ou non ? Des groupes communautaires ont-ils été créés ? Se réunissent-ils régulièrement ? Ont-ils préparé des plans d'action et les ont-ils mis en œuvre ?

Le suivi doit aussi tenir compte d'autres événements extérieurs qui peuvent affecter l'impact du programme: sécheresses, inondations, troubles et désordres civils, état des routes et des ponts, etc. Enfin, en tant qu'outil de gestion, ce système doit:

- » Être rapide dans sa réponse aux problèmes identifiés.
- » Diffuser de l'information en continu.

Analyse de la conception du programme

- Pertinence du programme
- Ciblage du programme
- Interventions du programme
- Activités communautaires
- Efficacité des agents communautaires
- Gestion du programme
- **Suivi et évaluation**
- Coordination

b) Évaluation

L'évaluation essaie de déterminer et de montrer aussi objectivement et systématiquement que possible la pertinence, l'efficacité et l'impact d'un programme, compte tenu de ses objectifs. Il faut des indicateurs appropriés¹¹; un épidémiologiste doit contribuer à la conception de l'évaluation et un statisticien à l'analyse des données. Des informations à la fois qualitatives et quantitatives sont des éléments importants d'un bon système d'évaluation.

c) Suivi participatif de la communauté

Les informations du suivi et de l'évaluation du programme n'offrent, en général, que peu d'intérêt pour les communautés. Elles ont par contre besoin d'un système leur permettant de mesurer les progrès accomplis dans la réalisation de leurs propres objectifs. Il est donc recommandé que les groupes communautaires établissent un système simple de suivi axé sur leurs propres priorités et activités. Ces outils de suivi communautaire peuvent être par exemple:

- » Un graphique montrant la croissance des enfants de la communauté.
- » Une carte indiquant les ménages qui ont construit des latrines, planté des jardins potagers, ou participé à des plans de crédit.
- » Le plan d'action de la communauté, indiquant l'état d'avancement des activités.

Pour savoir si le programme possède un système correct de suivi et d'évaluation, répondez aux questions suivantes:

- **Le programme a-t-il un système adéquat de suivi et d'évaluation avec une ligne budgétaire ?**
- **Les rapports de suivi sont-ils examinés de près ? Le personnel de programme reçoit-il un retour de l'information ?**
- **Les informations sur les goulots d'étranglement et autres problèmes opérationnels sont-elles rapidement prises en compte ?**
- **A-t-on recherché l'aide d'un statisticien et d'un épidémiologiste au moment de sa conception ?**
- **Les indicateurs sont-ils dans la logique des objectifs du programme ? L'évaluation a-t-elle été mise en œuvre comme prévu ?**
- **Les données de l'évaluation vous permettent-elles d'analyser l'impact du programme ?**
- **Les communautés ont-elles identifié et mis en œuvre une participation au suivi du programme correspondant à leurs propres priorités de développement¹² ?**

¹¹ Si les mesures anthropométriques des enfants sont un des indicateurs retenus (et elles doivent l'être si la réduction de la malnutrition est un des objectifs du programme), nous vous suggérons instamment de ne pas utiliser les données des consultations de suivi de la croissance de l'enfant. Ces données sont souvent faussées du fait de la couverture incomplète de ces consultations et de l'âge des enfants y participant. De plus, ces données portent uniquement sur le poids des enfants: elles ne permettent donc pas d'évaluer les taux d'émaciation et de retard de croissance.

¹² L'étude approfondie de neuf programmes (FAO, 2003) a montré que le partenariat avec le programme Child Pastorate de l'église brésilienne avait amené un renforcement de l'engagement et de la motivation des animateurs communautaires.

- **Les membres de la communauté comprennent-ils et utilisent-ils les informations du suivi ?**

8. ANALYSE DES LIENS DU PROGRAMME

Aucun programme ne peut fonctionner de manière isolée. Des relations avec les autorités à différents niveaux administratifs sont indispensables à une éventuelle institutionnalisation. La coordination avec d'autres programmes et la création de partenariats peuvent l'enrichir et le rendre plus efficace. Recherchez à présent de l'information pour répondre aux questions suivantes:

- **Le programme a-t-il établi de bons rapports de travail avec les autorités, des organismes ou des comités à différents niveaux administratifs ?**
- **Le programme collabore-t-il avec d'autres programmes pertinents ?**
- **Le programme a-t-il établi des relations utiles et une participation active avec ses partenaires ? Les partenariats¹³ avec des ONG, le secteur privé et les instituts de recherche et de formation sont importants: ils donnent accès aux compétences techniques et à des financements complémentaires, surtout pour les activités communautaires.**

Analyse de la conception du programme

- Pertinence du programme
 - Ciblage du programme
 - Interventions du programme
 - Activités communautaires
 - Efficacité des agents communautaires
 - Gestion du programme
 - Suivi et évaluation
- **Coordination**

9. RÉCAPITULATIF DE L'ANALYSE DE LA CONCEPTION DU PROGRAMME ET DES ACTIONS À ENTREPRENDRE

Vous avez à présent les renseignements dont vous avez besoin pour évaluer la conception du programme de nutrition. Reportez-vous au rapport récapitulatif (annexe 1) et répondez aux questions de la section II. Procédez ensuite à une analyse FFOM.

L'efficacité de votre programme et son impact sur l'état nutritionnel de la zone ciblée se trouveront sensiblement compromis si sa conception est défectueuse. Si vous vous rendez compte que c'est précisément le cas, demandez-vous alors si c'est la peine de poursuivre ce programme ou s'il ne vaudrait pas mieux en formuler un nouveau. En tout état de cause, discutez-en avec l'organisme de financement, surtout si c'est un financement externe.

Si vous avez identifié certaines faiblesses, vous pouvez alors:

- i) Reformuler les objectifs du programme pour les rendre plus pertinents, réalisables et mesurables.
- ii) Élaborer les cadres conceptuels appropriés pour s'assurer que le programme s'attaque aux causes de la malnutrition dans les diverses zones qu'il touche.

¹³ Recherchez des évidences de ce système lors de vos visites dans ces communautés.

- iii) Reconsidérer le ciblage ou améliorer son système, selon le cas.
- iv) Étudier d'autres structures/agencements pour le programme et voir si elles sont plus rentables et plus appropriées à la situation.
- v) Renforcer la participation communautaire en offrant une formation complémentaire à tout le personnel et en faisant appel à des agents communautaires efficaces.
- vi) Chercher à motiver les agents communautaires. Discutez avec eux comment améliorer leur satisfaction professionnelle: quels sont leurs problèmes, leurs aspirations de carrière ? Que pensent-ils des programmes de reconnaissance sociale, des opportunités de formation complémentaire ?
- vii) Rédiger des instructions pour les activités communautaires couvrant les aspects suivants: bonne identification des groupes d'action communautaire, renforcement des capacités de la communauté, accès aux compétences techniques et aux sources de financement, encouragement à collaborer avec d'autres communautés et utilisation de pratiques culturelles appropriées.
- viii) Introduire un système de suivi/évaluation, avec un budget, ou reformuler le système existant. Etablir un système de diffusion de l'information et utiliser cette information pour gérer ce programme.
- ix) Prêter attention aux faiblesses de la gestion, la simplifier si nécessaire. Discuter avec le personnel des descriptions de poste, des responsabilités, des profils de carrière, de la reconnaissance du travail accompli et apporter des modifications si nécessaire. Proposer une formation complémentaire aux superviseurs en matière de gestion.
- x) Améliorer les rapports avec les autorités locales; établir et renforcer les relations et les partenariats avec d'autres programmes, des ONG, le secteur privé et des instituts de recherche et de formation, si nécessaire.

L'étude approfondie de neuf programmes, menée en 2003 par la FAO, a mis en évidence un certain nombre de forces, de faiblesses, d'opportunités et des menaces dans l'environnement 'macro'. En voici la liste:

Forces:

- o *Participation communautaire importante.*
- o *Agents communautaires bien formés et motivés.*
- o *Activités communautaires efficaces et appropriées.*
- o *Utilisation appropriée de la culture et des traditions locales.*
- o *Bon ciblage (socio-économique et géographique).*
- o *Bonne gestion du programme.*
- o *Bon système de suivi et d'évaluation.*
- o *Retour d'informations aux collectivités, reconnaissance du travail accompli, motivation des communautés et de leurs agents.*

Faiblesses:

- o *Ingérence politique dans le ciblage des activités du programme.*
- o *Problèmes et retards opérationnels.*
- o *Participation limitée de la communauté.*
- o *Capacités limitées de la communauté ou bien utilisation incomplète du potentiel de certains de ses leaders.*
- o *Activités communautaires inappropriées ou mal choisies.*
- o *Absence de cadre conceptuel: le programme ne s'attaque pas aux causes de la malnutrition, les interventions se placent dans le court terme et l'approche est curative plutôt que préventive.*

- *Manque de précision dans les objectifs.*
- *Faiblesse du système de suivi et d'évaluation.*
- *Médiocrité de la gestion.*

Opportunités:

- *Renforcement envisagé de la participation communautaire et des capacités des agents.*
- *Les changements envisagés dans le programme offrent des opportunités d'amélioration du programme.*

Obstacles (et dangers):

- *Ingérence politique dans le fonctionnement du programme (ciblage, sélection du personnel).*
- *Les retards causés par la bureaucratie amènent des problèmes opérationnels.*
- *L'extension du programme conduit à des carences dans la supervision et à un mauvais contrôle de la qualité.*
- *L'incapacité d'obtenir des financements pour les activités communautaires engendre des déceptions.*
- *Contrôle excessif du programme sur le leadership communautaire, manque de souplesse.*

SECTION II: ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT 'MACRO'

Analyser....

- La conception du programme
- **L'environnement 'macro'**
- L'environnement 'micro'
- La pérennité

Aucun programme n'existe dans le vide. Tous sont ancrés dans des pays où prévalent des conditions qui affectent leur bon fonctionnement et leurs résultats. Parmi ces conditions, mentionnons la situation socio-économique, la distribution des richesses, le niveau de développement (y compris l'alphabétisation et la condition féminine), l'idéologie politique, la culture, la diversité des zones agro-écologiques,

les conditions climatiques et la diversité ethnique. Tout cela constitue le cadre dans lequel le programme doit fonctionner et dont on doit tenir compte pour réussir.

L'« environnement 'macro' », c'est l'ensemble des facteurs spécifiques qui témoignent de l'engagement d'un pays sur un point précis, dans le cas présent, l'amélioration du bien-être nutritionnel de ses habitants.

L'environnement 'macro': quelques leçons

L'étude approfondie de neuf programmes (FAO, 2003) énumère les éléments importants d'un environnement 'macro' favorable:

- Un cadre politique qui reconnaît, au plus haut niveau, que le bien-être nutritionnel est un indicateur essentiel de développement national.
- Une collaboration intersectorielle active, impliquant tous les secteurs pertinents.
- Un engagement financier significatif du gouvernement en faveur de la nutrition.
- Un partenariat bien développé entre organisations internationales, ONG et secteur privé.
- Des établissements de recherche et de formation de qualité et de bonnes compétences techniques.

Un environnement favorable et positif, est indispensable à la réussite d'un programme. Un tel environnement existe lorsque le gouvernement et la population reconnaissent l'importance de la sécurité alimentaire et d'une bonne nutrition et que tous deux sont d'accord pour que le bien-être nutritionnel soit un indicateur essentiel du développement national. En réalité, peu de pays peuvent se targuer d'avoir un tel environnement et un des objectifs du programme sera donc de contribuer à le créer. Pour connaître ce qu'il faut faire pour atteindre cet objectif, identifiez d'abord les forces et les faiblesses de votre environnement national, puis analysez les aspects suivants:

- » L'environnement macro-politique.
- » L'importance de la collaboration intersectorielle.
- » Le niveau d'engagement financier du gouvernement en faveur de la nutrition.
- » Le rôle et la contribution de la communauté internationale.
- » L'adéquation des compétences techniques nationales.

1. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT MACRO-POLITIQUE

Un certain nombre de politiques nationales de soutien sont indispensables pour aborder correctement les problèmes nutritionnels. Chaque pays doit avoir au minimum une politique d'alimentation et de nutrition bien formulée (et donc un plan national d'action en faveur de la nutrition), une stratégie de lutte contre la pauvreté et une stratégie de développement rural (et/ou le cas échéant, urbain).

Analyse de l'environnement 'macro'

→ Macro-politique

- Collaboration intersectorielle
- Engagement financier
- Communauté internationale
- Compétences techniques

Au cours des toutes dernières décennies, bon nombre de déclarations internationales, souvent issues des recommandations prises lors de conférences internationales, ont été signées par la majorité des pays. Parmi celles en rapport avec la nutrition, citons les plus importantes:

- » La Convention internationale des droits de l'enfant (depuis 1959).
- » La Déclaration d'Alma Ata sur la santé pour tous d'ici l'an 2000 (1978).
- » Le Code international de commercialisation des substituts du lait maternel (1981).
- » Les objectifs de nutrition du Sommet mondial pour l'enfance (1990).
- » L'Initiative Hôpital Ami des Bébé (1991).
- » La Déclaration mondiale et le Programme d'action de la Conférence internationale sur la nutrition (1992).
- » La Déclaration de Rome sur la sécurité alimentaire mondiale et le Programme d'action du Sommet mondial sur l'alimentation (1996 et 2002).

« L'expérience de la Thaïlande a montré que les décisions politiques qui débouchent sur des actions concertées sont souvent prises comme suite à des préoccupations politiques, à des mouvements de l'opinion publique ou à la sensibilisation du public »

Extrait de Winichagoon et al. 1992 [disponible uniquement en anglais].

Lorsqu'un pays signe des déclarations internationales et formule des politiques appropriées, il franchit une première étape sur la voie de l'amélioration de la nutrition. A vous maintenant de déterminer dans quelle mesure le gouvernement a mis en application sa déclaration d'intention et les mesures précises prises pour atteindre ces objectifs:

- » A-t-il fait de l'amélioration de l'accès à la nourriture une priorité dans le cadre de sa stratégie de lutte contre la pauvreté ?
- » A-t-il adopté une politique nationale d'alimentation et de nutrition ? A-t-il formulé un plan d'action national sur la nutrition, doté d'objectifs précis, et dans quelle mesure a-t-il atteint ces objectifs ?
- » Existe-t-il une loi limitant la publicité concernant les substituts du lait maternel et comment est-elle appliquée ?
- » Un hôpital public a-t-il été déclaré « ami des enfants » ? Existe-t-il un programme visant à rendre tous les hôpitaux « amis des enfants » ? Existe-t-il un système permettant de vérifier le respect de cette initiative ?

Il vous incombe de trouver des preuves tangibles de progrès réalisés dans ces domaines. Une évaluation fondée sur des faits est indispensable. Les bonnes intentions et les promesses politiques ne sont pas suffisantes.

Vous avez besoin de savoir qui a l'ultime responsabilité de la mise en œuvre des engagements implicitement exprimés dans les déclarations et les initiatives internationales que le gouvernement a signées. Posez-vous la question: qui est chargé de superviser les progrès réalisés pour atteindre les objectifs énoncés ? Si ce n'est pas un haut fonctionnaire ou un ministre, il est fort probable que l'engagement d'améliorer la nutrition restera théorique.

Pour analyser l'environnement 'macro politique', répondez aux questions suivantes après en avoir discuté avec des interlocuteurs privilégiés, observé autour de vous et examiné la documentation:

- **Quelles sont les politiques de soutien, les stratégies et les initiatives qui concernent directement ou indirectement la sécurité alimentaire et les problèmes de nutrition ?**
- **Votre pays est-il signataire des principales déclarations internationales, initiatives et codes de bonne conduite?**
- **Dans quelle mesure ces engagements politiques sont-ils activement mis en œuvre ?**
- **A quel niveau gouvernemental les engagements sont-ils suivis ou mis en application ? Au niveau d'un ministère ou d'un super ministère (comme celui de la planification) ou encore au niveau du chef de l'État ?**

2. ANALYSE DE LA COLLABORATION INTERSECTORIELLE

La nutrition est un problème qui recoupe différents domaines. Pour l'améliorer, il faut obtenir la collaboration active de divers secteurs, tels que la santé, l'agriculture, l'éducation, le commerce et également une collaboration active à l'intérieur même de ces secteurs. Il faut donc créer un mécanisme efficace de collaboration, reconnaître que la nutrition est un indicateur essentiel du développement national et vérifier que cela se reflète dans les priorités sectorielles. La collaboration avec la société civile, les ONG, les agences internationales et les instituts de recherche est également importante. Des Conseils ou des Comités de nutrition et d'alimentation existent déjà dans bon nombre de pays, très peu sont réels et actifs. S'il n'y a pas une large participation ou si la représentation sectorielle n'est pas à la hauteur, la nutrition ne sera pas une priorité.

Analyse de l'environnement 'macro'

- Macro-politique
- **Collaboration intersectorielle**
- Engagement financier
- Communauté internationale
- Compétences techniques

Dans certains secteurs, on imagine que la nutrition finira bien par s'améliorer comme suite aux résultats des autres plans et programmes mis en œuvre, et qu'il n'est donc pas nécessaire d'y apporter une attention particulière. Le secteur agricole par exemple, s'imagine que l'augmentation de la production alimentaire nationale amènera forcément une amélioration de la sécurité alimentaire des ménages et donc de leur état nutritionnel. Or, l'expérience a montré qu'il fallait exprimer clairement les résultats espérés pour avoir un effet positif sur l'état nutritionnel. Ceci est également vrai pour tous les autres secteurs. Vous devrez, au minimum, évaluer les secteurs de la santé et de l'agriculture.

Les réponses apportées aux questions suivantes vous aideront à évaluer l'importance de la collaboration intersectorielle au niveau national.

- **Existe-t-il un mécanisme (comité ou conseil de l'alimentation et de la nutrition, par exemple) de collaboration intersectorielle en matière de nutrition ? Dans l'affirmative:**
 - » **Quel est son mandat ?**
 - » **Quels ministères y sont représentés, et à quel niveau (ministre, secrétaire permanent, chef de département, autre) ?**
 - » **Des secteurs non-gouvernementaux y sont-ils représentés ?**
 - » **Se réunit-il régulièrement et l'assistance aux réunions est-elle satisfaisante ?**
 - » **A-t-il un secrétariat permanent ? un budget ?**
 - » **Peut-on trouver des exemples de son influence sur le processus de décision au niveau national ?**
- **Les résultats escomptés en matière de nutrition sont-ils inscrits dans les politiques, plans et programmes sectoriels ?**

Comment arriver à une collaboration intersectorielle

Il est difficile d'établir une collaboration intersectorielle effective. Deux conditions préalables doivent être réunies: d'abord, accepter au plus haut niveau le fait que le bien-être nutritionnel est un indicateur de développement national, ensuite, reconnaître la nécessité d'une approche intégrée dans la lutte contre les problèmes nutritionnels.

- La Thaïlande a réussi à imposer une collaboration intersectorielle après une longue et vigoureuse campagne de sensibilisation publique et politique: elle a mis à contribution l'opinion publique et fait pression sur les hauts fonctionnaires du gouvernement afin de faire reconnaître l'importance de la bonne nutrition.
- Le Zimbabwe a pris une voie différente: par le biais du Programme communautaire d'alimentation et de nutrition, le pays a d'abord instauré la collaboration au niveau des districts. Lorsque les résultats en matière de nutrition ont été probants, la collaboration a pu remonter vers le haut jusqu'à la création du Conseil national d'alimentation et de nutrition.
- Le Mexique a obtenu certains succès en matière de collaboration par le biais de son programme de lutte contre la pauvreté – PROGRESA – qui rassemble les secteurs de la santé, de la nutrition et de l'éducation.

3. ANALYSE DE L'ENGAGEMENT FINANCIER DE L'ÉTAT EN FAVEUR DE LA NUTRITION

Si le bien-être de la population est réellement un objectif majeur et un indicateur de développement du pays, cela devrait se manifester par un budget consacré aux activités de nutrition.

La plupart des pays financent des activités de nutrition, en ne limitant leur soutien qu'à quelques rares postes de fonctionnaires et à quelques activités. Ce qui est important, ce

Analyse de l'environnement 'macro'

- Macro-politique
- Collaboration intersectorielle
- **Engagement financier**
- Communauté internationale
- Compétences techniques

n'est pas le montant absolu du financement qui leur est consacré mais leur part dans le budget national ou, tout au moins, dans le budget sectoriel où ils émargent, et qu'elle est la proportion de cette part comparée à celle des autres activités sectorielles. Vous pourrez obtenir ces chiffres auprès du Ministère des finances ou du ministère de tutelle de la nutrition¹⁴. Vous devrez également examiner si le financement de la nutrition est inclus dans les budgets des autres secteurs ou services: le secteur de l'agriculture, par exemple, peut financer certaines activités relevant du domaine de l'alimentation, les prestations de nutrition des dispensaires/centres de santé peuvent être fournies par les Services de santé de la mère et de l'enfant, et les activités d'information, d'éducation et de communication peuvent être financées par les instances de promotion de la santé.

Est-il important que ces activités soient financées par le pays ou doit-il faire appel à l'extérieur ?

Quelques extraits de l'étude approfondie de neuf programmes (FAO, 2003):

« Les gouvernements des Philippines et du Zimbabwe et, dans une grande mesure, celui du Brésil ont affiché leur engagement dans ce domaine et ils financent ces activités depuis des années. Dans ces pays, l'environnement macro-économique favorable se traduit par un investissement tangible dans le domaine de la nutrition. »

« Ce recours [à des financements externes] présente un danger:... que des événements politiques n'amènent les bailleurs de fonds à retirer leur soutien. Et il ne faut pas sous-estimer le danger de « fatigue » du donateur ou tout simplement, qu'il décide que le moment est venu de faire autre chose ou de le faire ailleurs. »

Vous devez vous efforcer de répondre à la question suivante:

- **Le gouvernement finance-t-il correctement les services de nutrition de base ?**

4. ANALYSE DU RÔLE ET DE LA CONTRIBUTION DE LA COMMUNAUTÉ INTERNATIONALE

Les organisations internationales, bilatérales et non gouvernementales peuvent apporter une importante contribution à l'amélioration de la nutrition dans un pays donné: en relevant le profil de la nutrition, en faisant pression sur le gouvernement, en démontrant leur propre engagement par le biais de leurs investissements dans des programmes de nutrition, et en mettant à disposition leur expertise technique.

Analyse de l'environnement 'macro'

- Macro-politique
- Collaboration intersectorielle
- Engagement financier
- **Communauté internationale**
- Compétences techniques

¹⁴ Dans de nombreux pays, il est difficile d'obtenir ces chiffres. Si vous ne pouvez pas les avoir, vous devrez vous baser sur des informations quantitatives largement fondées - sur une évaluation de la dépendance - à des ressources extérieures et sur une comparaison de l'ampleur des services de nutrition et par rapport aux autres.

Néanmoins, la communauté internationale a quelquefois tendance à imposer ses propres priorités et à ne soutenir que les activités qui cadrent avec celles-ci. Dans d'autres cas, le manque de coordination entre ces organisations peut amener à des chevauchements et des lacunes dans les programmes et à l'absence d'une approche intégrée dans la lutte contre les problèmes nutritionnels. Ces dernières années, pour essayer de résoudre ces problèmes, on a vu se créer des comités de coordination chargés de réunir tous les organismes intéressés par la nutrition.

Étudiez votre programme et regardez comment cette aide internationale est apparue et pourquoi. En discutant et en relisant certains documents, vous devriez savoir qui a pris une telle décision, qui a proposé de telles activités nutritionnelles et pourquoi on les a choisies. Vous devriez également déterminer si les problèmes prioritaires de nutrition du pays, ont été abordés ou non, et pourquoi.

Pour évaluer le rôle et la contribution de la communauté internationale, il vous faudra apporter des réponses aux questions suivantes:

- **Existe-t-il un comité de coordination¹⁵ et, dans l'affirmative, quels en sont ses membres, avec quelle régularité se réunit-il et quelles décisions prend-il ?**
- **Y a-t-il des nationaux (nutritionnistes et autres) dans ce comité et, dans l'affirmative, quels postes occupent-ils dans le gouvernement ?**
- **Quelle est la contribution réelle des nationaux à la prise de décision ?**
- **S'il n'existe pas de comité en exercice, comment la communauté internationale décide-t-elle des activités à soutenir ? Les décisions semblent-elles être prises par les donateurs ? Les nationaux peuvent-ils influencer sur la prise de décision et obtenir un appui pour les activités que, eux, considèrent comme prioritaires ?**

5. ANALYSE DE L'ADÉQUATION DES COMPÉTENCES TECHNIQUES NATIONALES

L'existence de compétences techniques de bon niveau est une condition préalable à la réussite de tout programme de nutrition. Si ces compétences n'existent pas au niveau national, les donateurs peuvent faire venir des experts mais, à moins d'un sérieux effort pour renforcer ses capacités, la pérennité du programme restera toujours incertaine. Le pays n'arrivera jamais à se suffire à lui-même et sa capacité à négocier en faveur de ses priorités s'en trouvera gravement compromise.

Analyse de l'environnement 'macro'

- Macropolitique
 - Collaboration intersectorielle
 - Engagement financier
 - Communauté internationale
- **Compétences techniques**

¹⁵ Dans certains cas, le comité de coordination et le comité intersectoriel mentionné à la section 2 ci-dessus peuvent être le même. Cela peut être aussi un comité chargé de la lutte contre la pauvreté ou de la stratégie du développement rural. Ce qui importe, c'est que ce soit un comité rassemblant un nombre important d'organismes internationaux appropriés et qui considère que l'amélioration de la nutrition constitue une première étape du processus de développement.

Pour créer (et remplir) un réservoir de spécialistes capables de gérer ses programmes, le pays doit au moins:

- » Avoir un institut national de recherche et de formation, de haut niveau, capable d'offrir des formations de troisième cycle; ou,
- » avoir accès à une telle institution à niveau régional¹⁶; ou,
- » avoir un programme de financement pour le développement ou la valorisation en cours d'emploi des ressources humaines. De tels programmes sont souvent inclus dans les accords de prêt de la Banque mondiale.

A terme, le pays doit chercher à créer son propre institut ou à participer à part entière dans un établissement régional. En plus de la formation, ces institutions peuvent fournir un appui solide aux programmes de nutrition: ils peuvent entreprendre de petites études à l'intérieur des programmes afin de répondre à des questions précises qui risquent de se poser, et ils peuvent également se charger de leur suivi et de leur évaluation. De plus, ils peuvent contribuer à maintenir les questions de nutrition sur le devant de la scène.

De l'importance des instituts nationaux de formation et de recherche

L'étude approfondie de neuf programmes menée par la FAO en 2003 a montré que les programmes du Mexique, de la Thaïlande et des Philippines avaient bénéficié de liens étroits avec des établissements nationaux de formation et de recherche. Ces derniers avaient fourni aux programmes du personnel, des intrants de formation et des conseils techniques et avaient également entrepris quelques activités de recherche dans le cadre des programmes. Au Mexique, l'évaluation avait été confiée à un institut de recherche et, de ce fait, ce programme dispose de preuves solides de la valeur de son impact sur l'état nutritionnel.

Pour analyser si les compétences techniques nationales sont adéquates, il vous faudra apporter des réponses aux questions suivantes:

- **Si les besoins en ressources humaines ont fait l'objet d'une évaluation récente, quelles sont les conclusions de cette étude et quel effort a été fait pour combler les lacunes identifiées ?**
- **Y-a-t-il intention de remplacer les experts internationaux par des nationaux et dans ce cas, a-t-on prévu, dans le cadre de ce programme, une formation ? (externe ou en cours d'emploi)**
- **Trouve-t-on des nutritionnistes bien formés dans les programmes, à niveau national ou à d'autres niveaux administratifs¹⁷ ?**
- **Existe-il un établissement de formation et de recherche dans le pays (ou le pays a-t-il accès à un tel établissement dans la région) ? Offre-t-il une formation de troisième cycle en nutrition ? A-t-il un programme actif de recherche ?**

¹⁶ Certains pays sont trop petits pour entretenir un tel établissement; dans ce cas, la recherche et la formation sont menées dans des établissements régionaux, tels que l'University of the West Indies ou l'University of the South Pacific. Certains pays offrent des formations de nutrition ouvertes aux autres pays de la région: le Kenya, les Philippines et l'INCAP, institut ayant son siège à Guatemala proposent des formations régionales du niveau - maîtrise.

¹⁷ La disponibilité de spécialistes à différents niveaux administratifs est particulièrement importante dans les pays complètement décentralisés ou en voie de complète décentralisation.

- **Existe-t-il un programme de financement pour le développement des ressources humaines en matière de nutrition ? Dans l'affirmative, offre-t-il une formation à tous les niveaux ? Est-il complètement opérationnel et existe-t-il des postes appropriés à offrir aux diplômés ?**

6. RÉCAPITULATIF DE L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT 'MACRO' ET DES ACTIONS À ENTREPRENDRE

Vous devriez maintenant avoir les renseignements nécessaires pour évaluer l'environnement 'macro' du programme de nutrition. Reportez-vous au Rapport récapitulatif (annexe 1) et répondez aux questions de la section II. Menez ensuite une analyse FFOM.

Votre programme sera d'autant plus efficace que son environnement 'macro' sera favorable. Si votre analyse montre que ce n'est pas le cas dans un ou plusieurs domaines, il vous faudra prendre une ou plusieurs des mesures suivantes:

- i) Elaborez et lancez une campagne énergique de sensibilisation publique et politique, en utilisant tous les moyens à votre disposition. Elle devra porter sur la sécurité alimentaire et le bien-être nutritionnel en tant qu'indicateurs du développement national, et sur l'accès à une alimentation adéquate en tant que droit fondamental de l'être humain¹⁸. Vous trouverez ci-dessous quelques idées de campagne:
 - » Utilisez les médias (radio, télévision, journaux) pour mettre en lumière l'importance d'une bonne nutrition, les conséquences négatives de la malnutrition et les faiblesses du programme identifiées par votre analyse.
 - » Faites pression sur les politiciens, les porte-parole et les leaders de l'opinion publique afin de gagner des appuis politiques et de vous faire entendre au sein du gouvernement;
 - » Obtenez le soutien de la communauté internationale pour faire pression en faveur de la nutrition et pour qu'elle investisse dans celle-ci.
 - » Publiez les chiffres de prévalence de la malnutrition au niveau national, ceux des zones défavorisées et des groupes vulnérables¹⁹.
 - » Demandez la mise en application des déclarations, initiatives et autres conventions que votre gouvernement a signées; le cas échéant, faites savoir que le gouvernement n'a pas rempli les promesses implicites dans ces engagements.
 - » Établissez des partenariats stratégiques avec le secteur privé et les universités.
- ii) Incluez des activités spécifiques (par exemple des éléments de la campagne décrite ci-dessus) dans le programme de nutrition que vous évaluez. C'est possible si vous avez jugé que l'environnement était dans l'ensemble favorable et que les faiblesses que vous avez identifiées pouvaient être corrigées dans le cadre du programme.

¹⁸ D'une manière générale, il vaut mieux ne pas considérer la nutrition comme relevant de l'action sociale: cela peut déboucher sur des activités insoutenables de distribution d'aliments et la prise de mesures curatives plutôt que préventives.

¹⁹ Dans certains cas, on peut se permettre de faire des comparaisons avec d'autres pays, tant au plan des chiffres de prévalence qu'à celui des mesures prises pour lutter contre le problème. Ces comparaisons peuvent pousser le gouvernement à agir. Dans ce contexte, utilisez les publications des organismes de l'ONU (par exemple les rapports de la FAO sur l'État de l'insécurité alimentaire, les rapports de l'UNICEF sur l'État de l'enfance, et les rapports du PNUD sur le développement) pour faire ressortir la place de votre pays par rapport à d'autres.

- iii) Si la collaboration intersectorielle est déficiente, vous pouvez d'abord essayer de la renforcer à un autre niveau administratif ou au niveau des communautés. C'est souvent plus facile que d'obtenir une collaboration au niveau national. Si vous décidez de lancer une campagne telle que décrite ci-dessus, il vous sera possible, par la suite, d'étendre la collaboration intersectorielle en remontant au niveau national.
- iv) Si c'est le manque de ressources humaines bien formées qui pose problème, vous pouvez alors l'attaquer dans le cadre du programme de nutrition²⁰, ou obtenir un financement²¹ pour un programme de valorisation des ressources humaines. Il vous faudra également établir des relations de collaboration avec les instituts de recherche et de formation tant au niveau national que régional. De telles relations sont mutuellement bénéfiques puisqu'elles contribuent également à renforcer les établissements concernés. Enfin, vous devrez établir un calendrier de substitution du personnel international par des nationaux dûment formés.

L'étude détaillée de neuf programmes, menée en 2003 par la FAO, a mis en lumière un certain nombre de forces, de faiblesses, d'opportunités et des menaces concernant l'environnement 'macro'. En voici la liste:

Forces:

- o Bonne mobilisation et sensibilisation en faveur du programme.
- o Environnement politique favorable et/ou engagement financier du gouvernement.
- o Utilisation d'une approche intégrée et multisectorielle et obtention d'une collaboration intersectorielle.
- o Existence d'un partenariat étroit avec les instituts nationaux de recherche et de formation, favorisant un bon soutien technique.

Faiblesses:

- o Faiblesse du volet mobilisation du programme.
- o Faiblesse de la collaboration intersectorielle et de la coordination avec d'autres activités ou programmes de développement.
- o Approche du sommet vers la base.
- o La nutrition relève du domaine social plutôt que du développement.

Opportunités:

- o Meilleure sensibilisation de l'opinion publique et reconnaissance de problèmes nutritionnels pouvant conduire à un plus grand nombre d'actions pour améliorer la nutrition.
- o Des expériences positives de collaborations et de partenariats peuvent déboucher sur une meilleure collaboration intersectorielle et sur de nouveaux partenariats.

Obstacles (et dangers):

- o Instabilité politique, troubles civils.
- o Crise économique.
- o Problèmes climatiques.

²⁰ D'une manière générale, des cours de courte durée peuvent être envisagés, mais la formation plus longue des responsables de haut niveau est trop onéreuse.

²¹ Les organismes bilatéraux acceptent volontiers d'offrir des bourses d'études dans leur pays.

SECTION III: ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT 'MICRO'

Analyser...

- La conception du programme
- L'environnement 'macro'
- **L'environnement 'micro'**
- La pérennité

Les programmes de nutrition communautaires ne sont pas seulement affectés par l'environnement 'macro', ils subissent aussi l'influence de facteurs et de conditions du niveau local. Il n'y a pas de ligne de démarcation nette entre les échelons macro et micro. On pourrait penser, par exemple, que les communautés représentent le

niveau micro. Or, elles font partie de divisions administratives plus larges que les districts ou les municipalités qui, à leur tour, entrent dans la composition de régions ou de provinces²². Les événements et les décisions au niveau national vont influencer les situations au niveau micro, mais leur impact sera modifié par les conditions qui existent à ce niveau.

L'environnement 'micro' est-il important ?

« Il faut des stratégies multisectorielles [pour lutter contre la malnutrition] mais il est pratiquement impossible d'utiliser l'approche verticale traditionnelle, du sommet vers la base, pour élaborer des stratégies s'attaquant à toutes les causes du problème, du fait de leur complexité. Par contre, on peut amener les bénéficiaires à participer à ce processus en les aidant à trouver leurs propres solutions et à utiliser, dans la mesure du possible, leurs propres ressources. »

Extrait de G. Nantel et K. Tontisirin (2001).

« On enregistre des progrès lorsque les programmes communautaires sont reliés opérationnellement aux structures de prestation de services. »

« Les partenariats entre communautés et gouvernements doivent être fondés sur une grande mobilisation sociale et sur des stratégies de communication. »

Extrait de K. Tontisirin et S. Gillespie (1999).

Voici quelques exemples montrant comment l'environnement 'micro' peut affecter les performances du programme:

- » Lorsqu'un pays décide de promouvoir une politique d'alphabétisation, des ressources limitées et un accès géographique difficile peuvent en limiter la mise en œuvre dans les régions reculées.
- » Si un pays décide de promouvoir l'égalité des femmes, sa culture et ses traditions peuvent affecter le degré de participation des collectivités volontaires pour ce programme.
- » Le Ministère de l'agriculture peut souhaiter encourager la production vivrière des ménages, mais les résultats seront influencés par les conditions locales (accès aux terres fertiles, à l'irrigation dans les régions sujettes à la sécheresse, pauvreté en ressources, etc.).

²² Le nom des divisions administratives varie d'un pays à l'autre.

- » Si les services de nutrition décident de lancer un programme, dans les centres de santé pour la promotion de la croissance des enfants, les femmes des familles les plus pauvres sont peut être déjà trop occupées pour pouvoir assister aux séances éducatives.

Ces exemples illustrent bien les dangers d'une programmation imposée du sommet vers la base. Il est préférable d'adopter une approche offrant des services de bonne qualité (santé, nutrition, agriculture), tout en tenant compte de la conjoncture et des priorités locales. Cette relation entre le sommet et la base est cruciale pour la réussite à long terme de tout programme de nutrition communautaire.

La présente section permet d'analyser l'environnement 'micro' grâce à un examen approfondi:

- » De l'importance de la diversité dans la zone du programme²³.
- » De l'économie alimentaire locale.
- » Du niveau du développement communautaire.
- » De l'accès aux services de base et aux compétences techniques.
- » De l'adéquation des structures locales de développement.

1. ANALYSE DE L'IMPORTANCE DE LA DIVERSITÉ

Presque tous les pays offrent une certaine diversité à l'intérieur de leurs frontières et qui peut être d'origine:

- » Géographique: zones agro-écologiques et climatiques, populations rurales ou urbaines, degré d'enclavement des communautés.
- » Socio-économique: tous les pays ont des régions riches et des régions pauvres selon l'emplacement de leurs ressources naturelles, de leurs industries, et des terres arables.
- » Sanitaire: présence du paludisme ou du VIH, par exemple.
- » Ethnique et culturelle.

Analyse de l'environnement 'micro'

→ Diversité

- Economie alimentaire
- Développement communautaire
- Accès aux services de base
- Structures locales de développement

Cette diversité peut causer des différences dans la nature et l'importance des problèmes nutritionnels et tout programme doit les identifier et les prendre en compte. Il est peu probable que les programmes utilisant l'approche par le sommet aient la souplesse intrinsèque voulue. Mieux vaut envisager un programme qui, d'une part, assure un bon accès aux services nutritionnels de base et d'autre part agisse aussi à différents niveaux administratifs (régional, provincial ou municipal) pour attaquer les causes locales de la malnutrition. Un tel programme doit prendre en compte la nature de la diversité dans sa zone d'exécution et développer par conséquent les cadres conceptuels et les activités appropriés (voir section I: Analyse de la conception du programme).

Pour analyser la diversité et juger dans quelle mesure le programme la prend en compte, il vous faudra répondre aux questions suivantes:

²³ Vous n'aurez pas à évaluer la diversité d'une façon détaillée si le processus de mise en œuvre du programme et son impact ne le justifient pas. Si, par exemple, le programme cible une zone agro-écologique spécifique ou un groupe socio-économique bien défini, la diversité peut ne pas poser problème.

- Quelles sont les principales formes de diversité qui influencent le programme ?
- Le programme prend-il en compte cette diversité ?
- Le programme tente-t-il d'identifier les causes de la malnutrition en fonction des diverses régions ou populations ?

De la diversité

« Parmi les obstacles auxquels s'est heurté [le programme en Thaïlande], on peut citer ... le manque d'accessibilité aux services de base dans les régions isolées/frontalières, les migrations des tribus minoritaires des collines, la sécheresse qui a frappé le nord-est du pays et l'accès limité des communautés rurales aux médias de masse. »

Extrait de: Les programmes de nutrition à assise communautaire – Étude de cas de la Thaïlande, de L. Battacharjee (FAO, 2001).

2. ANALYSE DE L'ÉCONOMIE ALIMENTAIRE LOCALE

Les différences observées dans l'économie alimentaire locale sont étroitement liées à la diversité géographique et socio-économique. Les conditions agro-écologiques, le climat, les ressources naturelles ainsi que la disponibilité et l'accès à ces ressources, la qualité des terres (et la possibilité d'y accéder), les activités économiques existantes (agriculture, industrie, services) déterminent les activités économiques des ménages et par suite leur accès aux aliments.

Il existe une grande différence entre l'économie alimentaire rurale et celle de la ville, car le revenu des ménages et leur accès aux aliments est habituellement beaucoup plus tributaire du marché dans les zones urbaines. A l'intérieur d'une région, on rencontre également une certaine diversité dans les stratégies de subsistance des ménages et dans leurs activités ainsi que dans les résultats en matière de sécurité alimentaire et dans la manière avec laquelle ils font face à cette insécurité. Le sujet est très vaste et l'Equipe d'Analyse doit faire preuve de beaucoup de discernement pour n'analyser que les aspects les plus importants du programme. Pour les programmes intégrés ayant un volet 'production alimentaire', l'analyse de l'économie alimentaire locale est importante; elle l'est moins si le programme comporte, par exemple, un important volet de santé primaire.

Il faut encore prendre en compte un autre élément important: l'impact local des événements (« chocs ») qui ont des répercussions négatives sur la sécurité alimentaire des ménages et la nutrition. L'ampleur de ces répercussions dépendra de la capacité des ménages à résister à de tels phénomènes (inondations, sécheresses, hausse brutale des prix du marché, déplacements de populations causés par des troubles civils ou des conflits armés). Ces phénomènes peuvent anéantir les effets de tout impact positif d'un programme sur la sécurité alimentaire et la nutrition. Les principales composantes de l'économie alimentaire locale sont:

- » La production alimentaire des ménages (cultures, élevage, chasse, pêche, cueillette).
- » Les transferts en aliments et en espèces (dons, envois de fonds, aide alimentaire et non-alimentaire).

Analyse de l'environnement 'micro'

- Diversité
- **Economie alimentaire**
- Développement communautaire
- Accès aux services de base
- Structures locales de développement

- » La vente de produits agricoles et non-agricoles.
- » Le travail contre argent cash et/ou nourriture.
- » La transformation des produits alimentaires.
- » L'épargne des ménages (liquidités), les avoirs (cheptel, biens de consommation durables) et les stocks (produits alimentaires).
- » Les modes de consommation alimentaire (y compris les variations saisonnières).

En milieu urbain, la production alimentaire des ménages n'a guère d'influence (bien que l'on étudie activement les possibilités d'une agriculture urbaine) contrairement à la commercialisation des denrées alimentaires (prix d'achat, disponibilités alimentaires). En milieu rural, toutes ces composantes peuvent exister mais il faut tenir compte de leur importance relative.

On dispose de plus en plus de renseignements sur les économies alimentaires locales dans bon nombre de PVD, sous forme de cartes détaillées et d'analyses²⁴ de l'économie alimentaire locale. Il y a de bonnes sources d'informations dans les départements de la sécurité alimentaire du Ministère de l'agriculture, dans les Services de gestion des crises du Bureau ou Ministère de la planification, dans les bureaux nationaux du Save the Children Fund, CARE, FEWSNet, et/ou l'Unité de cartographie et d'analyse de la vulnérabilité (VAM) du PAM.

S'agissant des ménages ciblés du programme, il vous faudra répondre aux questions suivantes:

- **Peut-on identifier les modes de production alimentaire des ménages ?**
 - » Comment les ménages pauvres et vulnérables se procurent-ils habituellement leur nourriture ?
 - » Quelles sources de revenus agricoles et non agricoles utilisent-ils ?
 - » Les profils d'achat de nourriture varient-ils d'une saison à l'autre, et, dans l'affirmative, comment ?
 - » Lorsque les ménages pauvres sont en situation de crise alimentaire, quels mécanismes d'adaptation adoptent-ils ?
- **Les produits alimentaires subventionnés sont-ils mis à la disposition de certains groupes ou bien l'ensemble de la population en profite-t-elle ?**
 - » Existe-t-il des programmes permettant aux plus pauvres d'avoir accès à de la nourriture, du genre programme de soutien des prix des aliments de base, tickets de ravitaillement, « aliments contre travail », subventions pour des aliments de complément pour les jeunes enfants, repas scolaires, etc. ?
- **Dans les zones rurales du programme, comment les stocks de vivres sont-ils conservés ?**
 - » En moyenne, combien de temps les stocks des ménages durent-ils après la récolte ?
 - » Les productions vivrières sont-elles vendues avant, pendant ou après la récolte ?
 - » Ces mêmes produits alimentaires sont-ils rachetés plus tard sur le marché ?

²⁴ Un manuel de référence convivial: Seaman J, Clarke, P, Boudreau, T and Holt, J. The Household Economy Approach. A Resource Manual for Practitioners. (Manuel no. 6 du Save the Children Development). Londres, Save the Children Fund, 2000.

- **Les marchés locaux de produits alimentaires sont-ils bien développés ?**
 - » L'accès aux marchés est-il bon à toutes les saisons ?
 - » Quels sont les produits alimentaires affectés par les variations saisonnières ?
- **Quels aliments les ménages consomment-ils en temps normal ?**
 - » Les profils de consommation varient-ils en fonction des saisons et, dans l'affirmative, en quoi différent-ils ?
 - » Quels sont les modèles de distribution des aliments à l'intérieur des ménages ?
 - » Certains aliments sont-ils considérés comme «tabou» et pour qui ?
 - » Quelles connaissances les ménages ont-ils des produits alimentaires ?
- **La zone du programme a-t-elle connu des « chocs » récents ?**
 - » Dans l'affirmative, quel a été leur effet sur l'économie alimentaire locale et qui ont-ils le plus touché ?
 - » Risquent-ils de se reproduire bientôt ?
 - » Dans l'affirmative, quelles mesures ont été prises pour réduire leur impact et/ou renforcer la capacité des ménages à leur faire face ?

3. ANALYSE DU NIVEAU DU DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

De nombreux facteurs internes influent sur le rythme de développement des communautés et sur le succès de leurs efforts. Certains n'ont rien à voir avec le programme de nutrition mais ils n'en doivent pas moins être pris en compte lorsque l'on évalue les chances de réussite de ce programme. Parmi ceux qui peuvent influencer sur la rapidité du développement et de l'autonomie d'action de la communauté, citons:

- » Le niveau d'alphabétisation.
- » La dialectique hommes/femmes.
- » La situation économique de la communauté.
- » La pré-existence de groupes communautaires forts et représentatifs (officiels ou officiels).
- » La tradition de travailler ensemble plutôt qu'individuellement.
- » Le degré d'homogénéité de la communauté.

Il peut y avoir d'autres facteurs importants et spécifiques à la zone de votre programme: à vous de les identifier et de les ajouter à la liste ci-dessus. Ensuite, à l'aide de cette liste, vous organiserez une série de discussions de groupe avec vos interlocuteurs privilégiés de manière à comprendre la nature des communautés de la zone d'exécution de votre programme. Répondez alors aux questions suivantes:

Analyse de l'environnement 'micro'

- Diversité
- Economie alimentaire
- **Développement communautaire**
- Accès aux services de base
- Structures locales de développement

- **Quelles conditions pourraient limiter le succès des interventions du programme dans les communautés ?**
- **Comment ce programme a-t-il cherché à améliorer ces conditions ?**

4. ANALYSE DE L'ACCÈS AUX SERVICES DE BASE ET AUX COMPÉTENCES TECHNIQUES

Nous avons dit à plusieurs reprises que la relation entre le sommet et la base était un élément important de la réussite du programme. Néanmoins, même si le programme arrive à s'imposer et à donner pleine confiance au sein des communautés, elles auront toujours besoin de bons services de bases et de bonnes compétences techniques. En fait, si le programme réussit, cette demande de services et de compétences meilleurs devrait augmenter (voir la section IV: Analyse de la pérennité). Ne pas satisfaire cette demande pourrait troubler et décevoir les communautés. Même dans les pays où le processus de décentralisation est bien avancé, les services de base sont encore souvent fournis par le pouvoir central. Dans le cadre de la décentralisation, la gestion des services peut être encore plus localisée.

Analyse de l'environnement 'micro'

- Diversité
- Economie alimentaire
- Développement communautaire
- **Accès aux services de base**
- Structures locales de développement

« Il ne faut pas envisager la participation communautaire comme une manière de se débarrasser des programmes de nutrition en difficulté. Les communautés doivent continuer à avoir accès aux services fournis par le pouvoir central, les ONG, le secteur privé ou d'autres organismes ou institutions... Comme l'exemple de la Thaïlande l'a montré, nous devons établir une relation entre le sommet et la base. »

Extrait de l'étude approfondie de neuf programmes (FAO, 2003).

Bon nombre de pays ont réalisé des études ou des évaluations de leurs services de base. Etudiez-les, surtout si elles sont récentes. Puis, avec l'aide de vos interlocuteurs privilégiés des ministères et organismes appropriés, à niveau national et local, il vous faudra obtenir l'information concernant les services sanitaires et agricoles²⁵:

Pour les Services de santé:

- » Quelle est la couverture réelle des soins de santé primaire ?
- » Cette couverture varie-t-elle sensiblement d'une région à l'autre et, dans l'affirmative, quelles en sont les raisons ?
- » Les services de santé de base offerts dans les dispensaires/centres de santé sont-ils adéquats ?

Pour les Services de l'agriculture:

- » Les agents de vulgarisation sont-ils suffisamment nombreux pour couvrir de manière efficace les zones rurales du programme ? Disposent-ils d'un soutien logistique approprié ?

²⁵ Certaines questions peuvent porter sur d'autres secteurs mais elles concernent toujours votre programme. Vous devez donc y répondre.

- » Dans quel domaine spécifique (cultures de rente ou d'autoconsommation) offrent-ils leurs compétences et leurs conseils ?
- » Ont-ils reçu une formation leur permettant de s'attaquer aux problèmes spécifiques de la région où ils travaillent ?
- » Ces agents de vulgarisation ont-ils des connaissances de nutrition ?

S'agissant des services de nutrition, nous vous suggérons de mener une analyse plus approfondie. Il vous faudra entreprendre des visites de terrain et vous rendre dans un certain nombre de dispensaires/centre de santé pour observer leurs activités, étudier leurs registres et rapports et vous entretenir avec leur personnel.

Voici, dans le domaine de la nutrition, le minimum de services de base qui devraient être fournis²⁶:

- » Surveillance et promotion de la croissance de l'enfant²⁷.
- » Promotion de l'allaitement maternel.
- » Alimentation complémentaire du nourrisson, surtout à base de produits locaux.
- » Gestion de la malnutrition.
- » Prévention et traitement des carences en micronutriments (surtout en vitamine A, en fer et en iode).
- » Attention nutritionnelle pour les femmes enceintes, notamment des conseils diététiques pour grossir correctement, pour une supplémentation en fer et en folate, et pour les femmes allaitantes.
- » Soutien nutritionnel aux séropositifs.

Pour analyser l'adéquation des services de nutrition, il vous faut en déterminer la couverture (qui est liée à leur accessibilité) et la qualité. Vous trouverez les réponses aux questions qui suivent dans les registres et rapports des dispensaires/centres de santé et en observant des consultations préventives et séances éducatives. Si les dispensaires offrent d'autres services en matière de nutrition, vous devrez aussi les analyser.

- » La participation aux activités visant à surveiller et à favoriser la croissance de l'enfant est-elle bonne ?
- » Y a-t-il une relation entre la variation de la fréquentation à ces séances/consultations préventives et l'âge de l'enfant²⁸ ?
- » Les mères comprennent-elles les problèmes de croissance et reçoivent-elles des conseils sur l'alimentation infantile²⁹ et, le cas échéant, sont-ils appropriés ? La communication entre le personnel et la mère est-elle bonne ?
- » La prise de poids est-elle correctement mesurée, reportée sur un diagramme et interprétée ? Le matériel de pesée est-il disponible et en bon état ?

²⁶ « L'ensemble Nutritionnel Minimum de Base » énumère une liste de comportements sanitaires et nutritionnels à atteindre grâce à des soins de santé primaires, à savoir: un allaitement maternel exclusif jusqu'à six mois; une alimentation complémentaire appropriée de 6 à 24 mois; un apport correct en vitamine A pour les femmes, les bébés et les jeunes enfants; une conduite et des soins nutritionnels appropriés pendant et après la maladie; un supplément en fer et en folate pour toutes les femmes enceintes et du sel iodé comme sel de cuisine pour toutes les familles. Voir annexe 2 pour la référence exacte de l'Ensemble Nutritionnel Minimum de Base (Tontisirin et Gillespie, 1999).

²⁷ Dans certains pays, ces programmes sont considérés comme des activités communautaires plutôt que des activités de santé.

²⁸ D'une manière générale, la participation est bonne pendant la première année, lorsque les mères viennent faire vacciner leurs bébés. Elle est souvent faible pendant la période critique du sevrage (1-2 ans) alors que les enfants sont plus vulnérables à la malnutrition.

²⁹ Il faut continuer à offrir des conseils de nutrition et des encouragements que l'enfant grandisse bien ou non.

- » Existe-t-il une méthode adéquate pour la prise en charge des enfants souffrant de malnutrition ? Existe-t-il un système de référence pour les enfants souffrant de malnutrition grave ?
- » Quels suppléments en micronutriments sont-ils disponibles ? Existe-t-il un guide national sur cette complémentation et est-il bien suivi ?
- » Les consultations prénatales sont-elles bien fréquentées ? A partir de quel trimestre de grossesse les femmes commencent-elles à fréquenter ces consultations ?
- » Les femmes enceintes reçoivent-elles des suppléments de fer et de folate, des conseils d'alimentation appropriés et des conseils concernant l'allaitement maternel ?
- » Les mères reçoivent-elles une aide pour le début et la poursuite de l'allaitement ?
- » Existe-t-il des recettes et des aliments de complément disponibles et les utilise-t-on ?

Dans la plupart des pays, on ne trouve de bonnes compétences techniques qu'au niveau national. Les pays décentralisés essaient de trouver de telles compétences à d'autres niveaux administratifs où bon nombre de décisions concernant les services de base sont prises. De plus, en cas de réussite de la participation communautaire, les communautés ont aussi besoin d'être aidées pour choisir et concevoir leurs activités. Or, malheureusement, l'accès aux compétences à ce niveau s'est révélé être une des faiblesses de nombreux programmes nutritionnels communautaires. Résultat: des activités d'alimentation et de nutrition sont inappropriées³⁰ et mal conçues, des activités génératrices de revenu échouent faute d'études préalables de marketing ou de faisabilité ou par manque de formation à la comptabilité et à la gestion.

Partant du principe que les experts financés par le programme ne seront plus disponibles lorsqu'il sera terminé, il vous faut trouver les informations suivantes:

- » Existe-t-il des postes de nutritionnistes prévus aux niveaux régional, provincial, municipal et de district ?
- » Tous ces postes ont-ils des titulaires ? Dans l'affirmative, ces nutritionnistes ont-ils reçu une formation appropriée ? Dans la négative, quelle formation complémentaire doivent-ils recevoir ? Existe-t-il un mécanisme garantissant que ces nutritionnistes aient accès aux récentes mises à jour scientifiques ?
- » Ont-ils reçu une formation en matière de participation communautaire ? Dans l'affirmative, était-elle appropriée ? Quelle formation complémentaire devraient-ils recevoir ?
- » Les communautés ont-elles accès à des spécialistes compétents dans les domaines de ces activités nutritionnelles, notamment dans ceux de la production, du stockage et de la conservation des aliments, de la santé, de l'eau et de l'assainissement ?
- » Dans la zone couverte par le programme, et en l'absence d'experts gouvernementaux, existe-t-il des ONG capables de fournir les spécialistes voulus dans le domaine de la nutrition ou dans d'autres en relation avec la nutrition ? Existe-t-il d'autres sources d'expertise comme par exemple un autre programme alimentaire ou nutritionnel à proximité ?
- » Existe-t-il des spécialistes capables d'aider les communautés à mener des études de marché et de faisabilité pour planifier les activités génératrices de revenus ?
- » Existe-t-il un système de bénévoles au niveau de la communauté, capables d'aider les ménages à obtenir les conseils techniques nécessaires³¹ ? Ont-ils reçu une formation appropriée ou existe-t-il des besoins de formation non satisfaits ? Dans l'affirmative, quels sont donc ces besoins ?

³⁰ Nombre d'activités de nutrition se fondent sur des théories scientifiques obsolètes. Par exemple, on accorde encore beaucoup d'importance aux carences en protéines ou à la production et la consommation de légumes verts pour lutter contre les carences en fer alors qu'il est maintenant avéré que la biodisponibilité en fer de ces légumes est minime.

³¹ On y reviendra plus en détail sur les travailleurs communautaires, bénévoles ou non, à la section I, dans le contexte de la mobilisation des collectivités et de l'approche participative.

Les informations recueillies vous aideront à décider non seulement de l'adéquation des compétences actuelles mais aussi vous permettront d'étendre éventuellement leur disponibilité dans le futur. Elles vous aideront dans l'analyse de la pérennité du programme (section IV: Analyse de la pérennité) et surtout à répondre à ces deux questions importantes:

- Les communautés ont-elles facilement accès à des services de base de qualité dans les domaines de la santé, de la nutrition et de l'agriculture ?
- Existe-t-il de bonnes compétences techniques au niveau local ?

5. ANALYSE DE L'ADÉQUATION DES STRUCTURES LOCALES DE DÉVELOPPEMENT

Vous avez maintenant recueilli la majorité des informations dont vous avez besoin pour analyser l'adéquation des structures ou des autorités locales de développement³². Si votre programme est vraiment communautaire, il devrait fonctionner à travers ou en étroite collaboration avec les structures locales de développement et en utilisant une approche participative. Si ce n'est pas le cas ou si ces structures ne jouent qu'un rôle minime, vous devrez alors renforcer leur participation. À terme, il est probable que ce soient elles qui contribueront à institutionnaliser votre programme communautaire. Voici les questions auxquelles il vous faut répondre:

Analyse de l'environnement 'micro'

- Diversité
 - Economie alimentaire
 - Développement communautaire
 - Accès aux services de base
- **Structures locales de développement**

- **Quels comités de développement existe-t-il au niveau local ? Quels sont les plus proches du développement communautaire ?**
- **Sont-ils actifs ? Quels sont leurs membres ? Ont-ils un budget approprié ?**
- **Comment les communautés identifient et communiquent leurs besoins ?**
- **S'il n'existe pas de comité de développement, quel(s) autre(s) comité(s) ou système(s) officiel (s) ou officieux soutient le programme ?**

³² Le nom et la nature de ces structures varient sensiblement d'un pays à l'autre. Dans l'idéal, vous essaieriez de trouver un comité multisectoriel de coordination s'intéressant au développement local. Il peut exister des comités à divers niveaux: régional, provincial, municipal ou de district (en fonction de la structure administrative du pays). Si vous avez le choix entre plusieurs comités, choisissez celui qui travaille le plus près des communautés.

6. RÉCAPITULATIF DE L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT 'MICRO' ET DES ACTIONS À ENTREPRENDRE

Vous devriez maintenant avoir accumulé les renseignements dont vous avez besoin pour évaluer l'environnement 'micro' dans lequel se trouve votre programme de nutrition. Reportez-vous au Rapport récapitulatif (Annexe 1) et répondez aux questions de la section II. Menez ensuite une analyse FFOM.

Il n'est pas possible de prendre en compte toutes les composantes de l'environnement 'micro' dans le cadre des programmes de nutrition. Dans certains cas, il vous faudra militer pour obtenir des changements au niveau national ou à tout autre niveau administratif. Tout changement au programme doit être fait de manière à lui donner plus de flexibilité pour s'adapter aux conditions locales, pour réduire la nécessité de s'en référer aux instances nationales, et pour renforcer la participation communautaire. Voici quelques mesures suggérées pour vous permettre de réduire les contraintes imposées par les composantes de l'environnement 'micro':

- i) Restructurer les composantes du programme pour mieux tenir compte de la diversité locale et des divers degrés de développement. Par exemple:
 - » Si dans le cadre des activités de suivi de la croissance de l'enfant, les conseils donnés aux mamans ne cadrent pas avec des produits alimentaires disponibles ou avec les facilités de préparation des aliments, modifiez ce volet.
 - » Renforcez la participation communautaire: offrez une formation complémentaire aux groupes communautaires pour leur permettre de mieux s'organiser; utilisez autant que possible, les pratiques culturelles locales; encouragez les femmes à participer au processus de prise de décision³³; militez auprès du Ministère de l'éducation pour lancer un programme d'alphabétisation des adultes.
 - » Établissez des programmes sociaux qui reconnaissent, encouragent et soutiennent les initiatives privées et communautaires
 - » Modifiez les dates butoir pour atteindre les objectifs en fonction de la diversité locale et des niveaux de développement.
 - » Modifiez les plans de crédit et d'autres composantes du programme afin que les familles et les communautés les plus pauvres puissent y participer. Dans certains cas, ce sera utile d'établir des relations plus étroites avec les programmes de lutte contre la pauvreté. Il vous faudra alors rechercher des financements complémentaires à cette fin et pour atteindre également des ménages et des communautés plus isolés encore.
- ii) Si les services de base et l'accès aux compétences techniques sont inadéquats:
 - » Renforcez les services de nutrition (s'ils ne sont pas adéquats, ce sera l'une de vos principales priorités) et militer pour améliorer la part de la nutrition dans les services sanitaires et agricoles. Le cas échéant, cherchez des financements extérieurs pour mettre en place un programme de recyclage. Envisagez de transférer le programme de suivi de la croissance de l'enfant du centre de santé au niveau de la communauté: l'expérience a montré les avantages d'un tel système en matière d'action préventive plutôt que curative car le programme est ainsi séparé

³³ Dans certains cas, il vaudra mieux créer un groupe séparé pour les femmes. Dans certaines cultures, les femmes s'expriment mieux et sont plus actives dans un tel environnement. Plus tard, lorsqu'elles seront plus fortes et auront plus confiance en elles, elles pourront participer activement aux groupes communautaires intégrés, ce qui doit rester l'objectif final.

des activités de santé à caractère curatif. Travaillez avec les communautés pour améliorer les comportements en matière de santé (et de nutrition).

- » Faites pression sur les pouvoirs publics pour obtenir plus de spécialistes mieux formés à l'échelon local. Dans le court terme, le programme devrait pouvoir les fournir. Proposez une formation (complémentaire) dans le domaine de la participation communautaire. Etablissez des partenariats avec les ONG et autres programmes appropriés.
- iii) Si les structures locales sont inadaptées (ou inexistantes), essayez alors de les renforcer par le biais des activités du programme ou travaillez avec un comité sectoriel au niveau aussi proche de la base que possible (district ou autre) dans le domaine de la santé ou de l'agriculture. Militez pour la constitution de comités multisectoriels au niveau local. En dernier ressort, le programme peut créer de tels comités mais leur pérennité sera mieux assurée s'ils sont constitués par les autorités locales.

Voici quelques résultats d'une analyse FFOM réalisée lors de l'étude approfondie de neuf programmes menée en 2003 par la FAO:

Forces:

- *Services de base et de soutien convenablement fournis par les pouvoirs publics (soins de santé, nutrition).*
- *Bonnes relations entre le sommet et la base.*
- *Lutte contre l'extrême pauvreté.*

Faiblesses:

- *Inadéquation des services de nutrition offerts par les pouvoirs publics.*
- *Inadéquation des compétences techniques locales.*
- *Les familles les plus pauvres ne sont pas touchées.*
- *Le personnel du programme n'a pas les compétences techniques voulues et n'est pas suffisamment épaulé.*

Opportunités:

- *Re-dynamisation du programme des agents de santé villageois envisagée par le gouvernement.*
- *Expansion prévue des services de base dans les régions isolées.*
- *Les communautés organisées et formées peuvent alors entreprendre d'autres actions de développement.*
- *L'amélioration prévue des compétences en matière de nutrition au niveau du district (ou de tout autre niveau administratif) permettra d'améliorer la qualité et la pertinence des actions communautaires.*

Obstacles (et dangers):

- *Mauvais état des infrastructures dans certaines régions limite l'accès aux communautés isolées.*
- *Obstacles socio-économiques, religieux, culturels (dialectique hommes/femmes, pauvreté).*
- *Décentralisation incomplète ou inexistante.*
- *Echec des améliorations envisagées par le gouvernement, notamment en matière de formation des nutritionnistes de district (ou autre niveau administratif) ou du programme des agents de santé villageois.*
- *Extrême pauvreté, d'où manque de temps pour les activités de développement et cessation des plans de crédit.*

SECTION IV: ANALYSE DE LA PÉRENNITÉ DU PROGRAMME

Analyser....

- La conception du programme
 - L'environnement 'macro'
 - L'environnement 'micro'
- **La pérennité**

La question de la pérennité est complexe: sommes-nous concernés par la pérennité du programme ou bien par ses résultats ? En termes généraux, on peut définir la pérennité comme la capacité de préserver l'impact positif d'un programme une fois ses objectifs atteints. Mais le maintien des acquis peut ne pas suffire: par

exemple, si le programme a atteint son objectif, de réduire la malnutrition de 20 pour cent, vous pouvez envisager de la réduire encore de 20 pour cent à l'avenir. Préserver les acquis d'un programme ou obtenir des améliorations ultérieures peuvent se faire de plusieurs façons:

- » En poursuivant le programme: un programme nutritionnel, par exemple, ne doit pas être considéré comme une activité limitée dans le temps mais comme un engagement permanent.
- » En institutionnalisant les volets du programme sous forme d'activités sectorielles.
- » En élaborant, finançant et lançant un nouveau programme: si le programme que vous évaluez porte sur un problème nutritionnel spécifique, vous pourrez donner au nouveau projet une portée plus large et plus globale.

L'Equipe d'Analyse pourrait consacrer une de ses réunions non seulement à l'examen de la pérennité du programme, mais aussi à la préservation et à l'amélioration ultérieure de l'état nutritionnel de la population, c'est à dire à la possibilité d'établir les bases d'une bonne nutrition pour les générations à venir.

La pérennité: des alternatives

L'étude approfondie de neuf programmes (FAO, 2003) donne les exemples suivants:

« Au Mexique, le programme PROGRESA vise à briser le cycle de la pauvreté pour permettre le développement. S'il atteint son objectif, sa pérennité n'aura pas de raison d'être: il aura rempli son rôle de lancer le processus de développement et devra être remplacé par une autre approche appuyant ce dernier processus. Dans le même ordre d'idées, au Sri Lanka, le programme Samurdhi se présente comme un instrument de transition entre l'assistance et le développement. Si la transition réussit, le programme aura fait son travail. Au Honduras, par contre, le programme PROLESUR portait sur un transfert de technologie: il a parfaitement réussi ce transfert. Il semble maintenant avoir été institutionnalisé et sa pérennité est donc assurée. »

L'élément clé de la réussite, et peut-être le plus important de tous, c'est l'engagement politique en faveur du bien être nutritionnel de la population et dans la reconnaissance que la nutrition est à la fois indicateur d'intrant et indicateur de résultats du développement national. L'instabilité politique ou l'émergence d'un nouveau gouvernement peut compromettre la pérennité de cet engagement mais s'il bénéficie du soutien de l'opinion publique, ses chances de survie s'en trouvent accrues.

Nombre des facteurs que vous avez évalués dans les sections I, II et III ont des répercussions sur la pérennité du programme. Un environnement 'macro' favorable, la disponibilité de

bonnes compétences techniques, l'accès des communautés à des services de base adéquats et une forte participation communautaire sont tout autant de facteurs en faveur de la pérennité du programme. Dans la présente section, vous allez vous pencher sur certaines questions encore en suspens. Il vous faut analyser:

- » Les ressources du programme.
- » La propriété du programme.
- » La capacité du programme aux besoins à venir.

1. ANALYSE DES RESSOURCES DU PROGRAMME

Tout programme mobilise des ressources, humaines, financières et logistiques. La question du financement contrarie: rares sont les budgets nationaux alloués à la nutrition qui couvrent tous les besoins des activités nutritionnelles du pays. Même s'ils représentent un pourcentage important du budget national, leur montant actuel est probablement trop faible, surtout dans les pays pauvres où la prévalence de la malnutrition est sans doute la plus élevée. La mobilisation de ressources extérieures est donc un élément fondamental des arrangements de financement des programmes nutritionnels. Certains pays très pauvres comptent beaucoup sur ces financements extérieurs et il en sera ainsi encore pendant des années. Néanmoins, quels que soient les besoins de financements extérieurs, il importe de mettre en place un mécanisme de prise en charge, même à long terme, du financement du programme par le gouvernement national. Souvent les pays pauvres ne disposent pas de ressources humaines appropriées: faute de programme de valorisation des ressources humaines nationales, la pérennité du programme nutritionnel risque de se trouver compromise lorsque les experts techniques étrangers partiront.

Analyse de la pérennité

→ Ressources du programme

- Propriété du programme
- Capacité de réponse aux besoins à venir

Dans le cadre des discussions sur la pérennité du programme, l'Equipe d'Analyse va devoir répondre aux questions suivantes:

- **Les accords de financements sont-ils suffisants pour assurer la pérennité du programme et/ou de ses acquis ?**
- **Si le programme reçoit des financements extérieurs, existe-t-il un calendrier de prise en charge du financement par le gouvernement et est-il respecté ? Ou bien d'autres accords de financement ont-ils été envisagés ?**
- **Le financement provient-il des ONG et des communautés ? Pensez-vous qu'il va se poursuivre ?**
- **Le(s) donateur(s) et les pouvoirs publics sont-ils conscients du fait que les programmes nutritionnels impliquent des engagements financiers à long terme (dépassant souvent la durée du mandat politique du gouvernement) ? Dans l'affirmative, le financement doit être garanti sur une longue période (on recommande une période de dix ans ou plus).**
- **La question du soutien logistique et technique à long terme est-elle traitée de manière appropriée ?**

2. ANALYSE DE LA PROPRIÉTÉ DU PROGRAMME

Si le programme a adopté une approche multisectorielle, la pérennité de certaines de ses composantes peut être assurée grâce à leur reprise par d'autres secteurs³⁴. Certaines activités nutritionnelles devront continuer à relever d'un service de nutrition sous tutelle d'un ministère spécifique. Le programme, dans son intégralité ou par le biais de ses diverses composantes, doit s'intégrer dans les activités sectorielles continues: il doit « s'institutionnaliser ». De plus, sa base communautaire doit devenir « institutionnalisée » au niveau des communautés: si l'approche participative a été couronnée de succès, les communautés doivent avoir le sentiment que le programme leur appartient.

Analyse de la pérennité

- Ressources du programme
- **Propriété du programme**
- Capacité de réponse aux besoins à venir

Sur la base de votre analyse, répondez avec votre équipe, aux questions suivantes:

- **Le programme a-t-il été institutionnalisé ? Dans l'affirmative, sous la tutelle de quel ministère ou de quelle organisation ?**
- **Certains volets en ont-ils été adoptés par les secteurs appropriés ? Dans l'affirmative, quels en sont les mécanismes de mise en oeuvre et sont-ils adéquats ?**
- **Les communautés ont-elles le sentiment que le programme leur appartient et en demandent-elles la poursuite ?**

3. ANALYSE DE LA CAPACITÉ DU PROGRAMME À RÉPONDRE AUX BESOINS À VENIR

Les besoins à venir sont souvent imprévisibles. Ils peuvent être liés à des situations de crise telles que des sécheresses, des troubles civils ou l'apparition de foyers de maladies. Un bon programme de nutrition doit pouvoir faire face à de telles crises, avec ou sans aide extérieure: ces crises doivent en effet faire partie des plans nationaux en cas de situations d'urgence. D'autres besoins futurs dépendront d'une augmentation de la demande des services de base comme suite à l'amélioration du comportement des communautés en matière de santé ou à une évolution du profil nutritionnel du pays³⁵. Enfin, le programme doit pouvoir s'adapter à divers changements: la décentralisation ou l'évolution des connaissances scientifiques, apparition de nouvelles technologies.

Analyse de la pérennité

- Ressources du programme
- Propriété du programme
- **Capacité de réponse aux besoins à venir**

³⁴ Ils n'en devront par moins être considérés comme relevant du programme de nutrition, assujettis à la supervision d'un comité intersectoriel sur l'alimentation et la nutrition, et faire l'objet de suivi et d'évaluation.

³⁵ Entre autres exemples de tels changements, on peut citer l'impact sur la nutrition de l'épidémie du sida, l'urbanisation, la satisfaction des besoins d'une population en cours de vieillissement, l'augmentation de la prévalence des maladies chroniques liées à l'alimentation.

Réponse aux situations d'urgence

« Lancé en 1998 au Honduras, le programme PROLESUR avait été conçu comme une opération d'urgence pour lutter contre la grave sécheresse et l'insécurité alimentaire dont souffraient plusieurs municipalités du sud du département du Lempira. C'est [maintenant] avant tout un programme de développement rural ayant pour objectif d'améliorer la qualité de vie des ménages ruraux en leur enseignant de nouvelles techniques de conservation des sols et de culture et en leur offrant de nouvelles opportunités d'emploi... Le programme semble avoir eu un impact majeur sur la production alimentaire (maïs et haricots) ainsi que sur les capacités de stockage des produits alimentaires dans la mesure où la région a non seulement pu soutenir le choc dévastateur de l'ouragan Mitch mais où elle a pu exporter des produits alimentaires dans d'autres régions du pays après son passage. »

Extrait de l'étude approfondie de neuf programmes (FAO, 2003).

Sur la base des informations recueillies pendant toute cette analyse, l'équipe peut maintenant répondre aux questions suivantes:

- **Y-a-t-il de bons services de base et qui répondent aux besoins de la – communauté ?**
- **Êtes-vous sûr que les besoins futurs en compétences techniques dans le domaine nutritionnel et autres secteurs proches pourront être satisfaits ?**
- **Le programme est-il suffisamment souple pour s'adapter à des changements dans les problèmes et les priorités en matière de nutrition ?**
- **De futures analyses sont-elles prévues ?**

« ... si la participation communautaire connaît le succès, la demande de services (surtout de meilleure qualité) va augmenter: meilleur accès aux services de soin de santé et de nutrition d'éducation, accès aux marchés, approvisionnement en eau potable et services d'assainissement... La participation communautaire est vouée à l'échec lorsque les desiderata et les besoins de la collectivité ne sont pas satisfaits. Les études de cas du Brésil et du Mexique mentionnent le danger des demandes de services non satisfaites. »

Extrait de l'étude approfondie de neuf programmes (FAO, 2003).

4. RÉCAPITULATIF DE L'ANALYSE DE LA PÉRENNITÉ DU PROGRAMME ET DES ACTIONS À ENTREPRENDRE

Vous devriez maintenant avoir les renseignements nécessaires pour analyser cette pérennité. Reportez-vous au Rapport récapitulatif (annexe 1) et répondez aux questions de la section IV. Procédez ensuite à une analyse FFOM.

Cette question de pérennité est importante: bon nombre de programmes et projets ont vu leurs résultats disparaître en fin de programme. Au mieux, ils ont eu un certain impact sur une génération d'enfants, au pire, un gaspillage total des ressources nationales et extérieures.

Établissez maintenant la liste de toutes les actions identifiées et dans cette optique d'analyse de la pérennité, essayez de repérer les plus évidentes. Reste encore à prendre une décision importante: le choix de la date de la prochaine analyse.

Dans l'étude approfondie de neuf programmes que la FAO a menée en 2003 est apparu un certain nombre de forces, de faiblesses, d'opportunités et des menaces concernant cette pérennité. En voici la liste:

Forces:

- *Institutionnalisation du programme (clair engagement financier, sentiment de propriété et/ou transfert réussi de technologie).*
- *L'établissement du programme à long terme lui permet de toucher les collectivités les plus pauvres.*

Faiblesses:

- *Trop forte dépendance de financement par les ONG et/ou autres sources extérieures.*

Opportunités:

- *Intégration des activités dans des plans sectoriels ou d'autres programmes de développement.*
- *Actions gouvernementales prévues en matière de décentralisation de la réforme agraire.*
- *Développement de nouvelles technologies capables de fournir des solutions aux problèmes des communautés.*

Obstacles (et dangers):

- *Arrêt des financements extérieurs.*
- *Changement d'orientation politique.*
- *La réussite des capacités d'action de la communauté débouche sur une demande de services non satisfaite.*

CONCLUSION

«La malnutrition est un obstacle au développement et sa présence indique que les besoins physiologiques fondamentaux ne sont pas satisfaits. La malnutrition n'est pas seulement le résultat d'une alimentation insuffisante ou inappropriée, c'est aussi la conséquence d'autres facteurs tels que la précarité de l'alimentation en eau potable, de mauvaises conditions d'hygiène et de salubrité et la forte prévalence de maladies. Le renversement de la situation est difficile car il implique la solution quasi-simultanée de bon nombre de problèmes. Dans la mesure où chaque situation est différente, il n'est pas possible d'utiliser la même solution dans tous les cas: on peut simplement donner des directives générales... L'expérience montrent qu'il faut beaucoup de temps pour redresser une situation (10 ans ou plus) et qu'il importe pendant toute cette durée de préserver un environnement politique favorable. Il n'y a pas de solution rapide à ce problème. Néanmoins, une fois qu'il sera résolu, l'effet tend à devenir permanent et avec de substantiels dividendes.»

Extrait de l'étude approfondie de neuf programmes (FAO, 2003).

L'analyse de votre programme est maintenant terminée. Au cours de sa réalisation, nous vous avons demandé d'analyser certains facteurs externes qui pouvaient affecter sa réussite ou sa pérennité. Vous avez probablement réfléchi aux mesures que vous allez devoir prendre pour corriger les faiblesses que vous avez identifiées lors de l'analyse de chaque section. Il vous faut maintenant établir la liste de ces mesures, les classer par ordre de priorité et par groupe. Les principaux regroupements porteront probablement sur:

- » Le renforcement de l'engagement politique et de la sensibilisation du public.
- » La mise en œuvre d'un programme de valorisation des ressources humaines et de renforcement des capacités.
- » L'augmentation de la participation communautaire.
- » Des modifications dans la conception du programme.

Vous devez maintenant préparer et mettre à exécution un plan d'action visant à améliorer votre programme de nutrition communautaire et fixer la date de la prochaine analyse. Celle-ci sera plus facile puisque vous disposerez déjà d'une grande partie des informations dont vous avez besoin, du Rapport d'analyse, du Rapport récapitulatif, des résultats des analyses FFOM et de votre plan d'action.

ANNEXE 1
RAPPORT RÉCAPITULATIF

RAPPORT RÉCAPITULATIF

Identifiez les **TROIS** éléments les plus importants en rapport avec chacune des questions qui suivent. Chaque question concerne les quatre sections de l'analyse (leur numérotation est identique à celle de l'Outil d'Analyse). Étudiez ces questions avec votre Équipe d'Analyse et décidez en commun trois réponses ou trois éléments des plus importants.

SECTION I: ANALYSE DE LA CONCEPTION DU PROGRAMME

1. ANALYSE DE LA PERTINENCE DU PROGRAMME

Décrivez trois des aspects les plus importants de l'adéquation et de la pertinence des objectifs du programme.

a)

b)

c)

2. ANALYSE DU CIBLAGE DU PROGRAMME

Si votre programme est un programme ciblé, identifiez trois façons d'améliorer ce système de ciblage. Si ce n'est pas le cas, identifiez trois façons de cibler qui auraient pu être utilisées et expliquer comment cela aurait pu réduire le coût du programme.

a)

b)

c)

3. ANALYSE DES INTERVENTIONS DU PROGRAMME

Identifiez trois manières d'améliorer l'efficacité et l'opportunité des interventions du programme.

a)

b)

c)

4. ANALYSE DES ACTIVITÉS COMMUNAUTAIRES

La participation communautaire au programme est-elle réelle ou en passe de le devenir ? Dans l'affirmative, indiquez les trois éléments forts de cette participation, si non, identifiez trois obstacles à l'approche participative.

a)

b)

c)

5. ANALYSE DE L'EFFICACITÉ DES AGENTS COMMUNAUTAIRES

Identifiez trois manières d'améliorer le travail des agents communautaires dans la zone du programme.

a)

b)

c)

6. ANALYSE DE LA GESTION DU PROGRAMME

Décrivez trois des plus importants problèmes de gestion dont a souffert le programme.

a)

b)

c)

7. ANALYSE DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION DU PROGRAMME

Identifiez trois des aspects les plus importants concernant le suivi/évaluation du programme (y compris le suivi participatif).

a)

b)

c)

8. ANALYSE DES LIENS DU PROGRAMME

Citez et décrivez les trois partenariats qui ont le mieux soutenu le programme et indiquez en quoi ils en ont influencé les résultats et l'impact.

a)

b)

c)

SECTION II: ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT 'MACRO'

1. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT MACRO-POLITIQUE

Vous avez identifié les politiques et stratégies pertinentes à la nutrition dans votre pays, vous avez précisé celles qui sont activement mises en œuvre et déterminé si leur suivi était adéquat. Maintenant, il vous faut identifier les trois mesures qui contribueraient le plus au renforcement de l'environnement politique si elles étaient mieux appliquées. Indiquez brièvement en quoi elles pourraient également aider votre programme.

a)

b)

c)

2. ANALYSE DE LA COLLABORATION INTERSECTORIELLE

Identifiez trois des obstacles les plus importants à la collaboration intersectorielle ou, si vous pensez que cette collaboration est efficace, trois facteurs de succès les plus importants.

a)

b)

c)

3. ANALYSE DE L'ENGAGEMENT FINANCIER DE L'ÉTAT EN FAVEUR DE LA NUTRITION

Identifiez les trois contraintes les plus importantes à une augmentation de l'engagement financier de l'Etat en faveur de la nutrition.

a)

b)

c)

4. ANALYSE DU RÔLE ET DE LA CONTRIBUTION DE LA COMMUNAUTÉ INTERNATIONALE

Décrivez comment dont la communauté internationale pourrait améliorer son soutien à la nutrition dans votre pays de trois façons différentes.

a)

b)

c)

5. ANALYSE DE L'ADÉQUATION DES COMPÉTENCES TECHNIQUES NATIONALES

Identifiez dans votre pays trois des plus importantes questions concernant l'adéquation des compétences techniques en matière de nutrition.

a)

b)

c)

SECTION III: ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT 'MICRO'

1. ANALYSE DE L'IMPORTANCE DE LA DIVERSITÉ

Identifiez trois questions les plus importantes en matière de diversité que votre programme n'a pas prises en compte.

a)

b)

c)

2. ANALYSE DE L'ÉCONOMIE ALIMENTAIRE LOCALE

Identifiez trois façons dont le programme prend en compte l'économie alimentaire locale ou la soutient.

a)

b)

c)

3. ANALYSE DU NIVEAU DU DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

Indiquez brièvement comment le programme peut atteindre les trois obstacles les plus importants au développement communautaire dans la zone choisie.

a)

b)

c)

4. ANALYSE DE L'ACCÈS AUX SERVICES DE BASE ET AUX COMPÉTENCES TECHNIQUES

Décrivez trois manières d'améliorer la qualité des services nutritionnels de base et l'accès des communautés aux conseils techniques.

a)

b)

c)

5. ANALYSE DE L'ADÉQUATION DES STRUCTURES LOCALES DE DÉVELOPPEMENT

Quelles sont les structures locales de développement dans la zone du programme ? Identifiez trois aspects importants de leur implication dans l'action communautaire.

a)

b)

c)

SECTION IV: ANALYSE DE LA PÉRENNITÉ DU PROGRAMME

1. ANALYSE DES RESSOURCES DU PROGRAMME

Quelles sont les trois plus importantes contraintes en ressources qui peuvent limiter la pérennité du programme ?

a)

b)

c)

2. ANALYSE DE LA PROPRIÉTÉ DU PROGRAMME

Le programme a-t-il été institutionnalisé ? Dans l'affirmative, donnez trois raisons qui ont permis cette institutionnalisation, et dans la négative, trois raisons de l'échec.

a)

b)

c)

3. ANALYSE DE LA CAPACITÉ DU PROGRAMME À RÉPONDRE AUX BESOINS À VENIR

Comment le programme considère-t-il les besoins à venir et les changements de priorités ?

a)

b)

c)

ANNEXE 2
LECTURES
COMPLÉMENTAIRES ET
ADRESSES UTILES

LECTURES COMPLÉMENTAIRES ET ADRESSES UTILES

LECTURES INDISPENSABLES

FAO, 2003. Community based food and nutrition programmes: what makes them successful? A review and analysis of experience. FAO, Rome.

FAO, 2006. Improving nutrition programmes: an Assessment Tool for action. User's Training Manual, FAO, Rome.

Rifkin, S.B. et Pridmore, P., 2001. Partners in Planning. Macmillan, London

LECTURES RECOMMANDÉES

ACC/SCN, 1996. How Nutrition Improves. Nutrition Policy Paper no.15, Geneva.

ACC/SCN, 2001. What works? A review of the Efficacy and Effectiveness of Nutrition Interventions by L. Allen and S. Gillespie. Nutrition Policy Paper no.19, Geneva.

Battarcharjee, L., Community based Nutrition Programmes: Thailand Case Study. Desk study. FAO, Rome (document non publié).

Feuerstein, M., 1986. Partners in Evaluation. TALC, London.

IADB, 1997. Evaluation: A Management Tool for Improving Performance (EVO), Washington, DC, USA.

Iannotti, L. et Gillespie, S., 2002. Successful Community Nutrition Programming: Lessons learned from Kenya, Tanzania and Uganda. The LINKAGES Project, Regional Center for Quality and Health Care et UNICEF, juin 2002.

Jewkes, R. et Murcott, A., 1996. Meanings of Community. Soc. Sci. Med. 43(4): 555-563

Mason, J, Hunt, J., Parker, D. et Jonsson, U., 2001. Improving Child Nutrition in Asia. Food and Nutrition Bulletin, 22(3): supplément (2001).

Muehlhoff, E., 2001. Improving household Food Security and Nutrition in the Luapula Valley, Zambia. A case study based on the experiences of project GCP/ZAM/052/BEL. Improving household food security and the Nutrition in the Luapula Valley, Rome (document non publié).

Nantel, G et Tontisirin, K., 2002. Policy and Sustainability issues. Journal of Nutrition 132: 839S-844S (2002).

Rifkin, S., Muller, F. et Bichmann, W., 1988. Primary health care: On measuring participation. Soc. Sci. Med. 26(9): 931-940.

Sanghvi, T. and Murray, J., 1997. Improving child health through nutrition. The nutrition Minimum Package , Arlington. Va.: projet BASICS , pour l'USAID.

Seaman, J., Clarke, P., Boudreau, T. et Holt, J., 2000. The Household Economy Approach. A Resource Manual for Practitioners. (SCF Development Manual No. 6). Londres, Royaume-Uni.

Tontisirin, K. et Gillespie, S., 1999. Linking community-based programs and service delivery for improving maternal and child nutrition. *Asian Development Review*, 1: 1-33.

Winichagoon, P., Kachondam, Y., Attig, G. et Tontisirin, K., 1992. Thailand Integrating Food and Nutrition into Development: Thailand's Experiences and Future Visions. UNICEF/EARO, et l'Institut de la Nutrition, Université de Mahidol, Thaïlande.

QUELQUES ADRESSES UTILES

Si vous avez besoin d'aide ou si vous ne comprenez pas une section de la méthodologie, contactez:

Division de la nutrition et de la protection des consommateurs
FAO, Viale delle Terme di Caracalla
Rome, Italie
Email: nutrition@fao.org

Si vous souhaitez partager vos commentaires concernant l'utilisation de ce manuel, envoyez les également à la précédente adresse.

Vous pouvez aussi obtenir le volume complémentaire de ce manuel « Community-based food and nutrition programmes: what makes them successful? A review and analysis of experience » (FAO, 2003) à l'adresse ci-dessus.

Nous recommandons l'ouvrage ci-après sur la méthodologie participative:

S. Rifkin et P. Pridmore *Partners in Planning* ISBN 0-333-79266-1

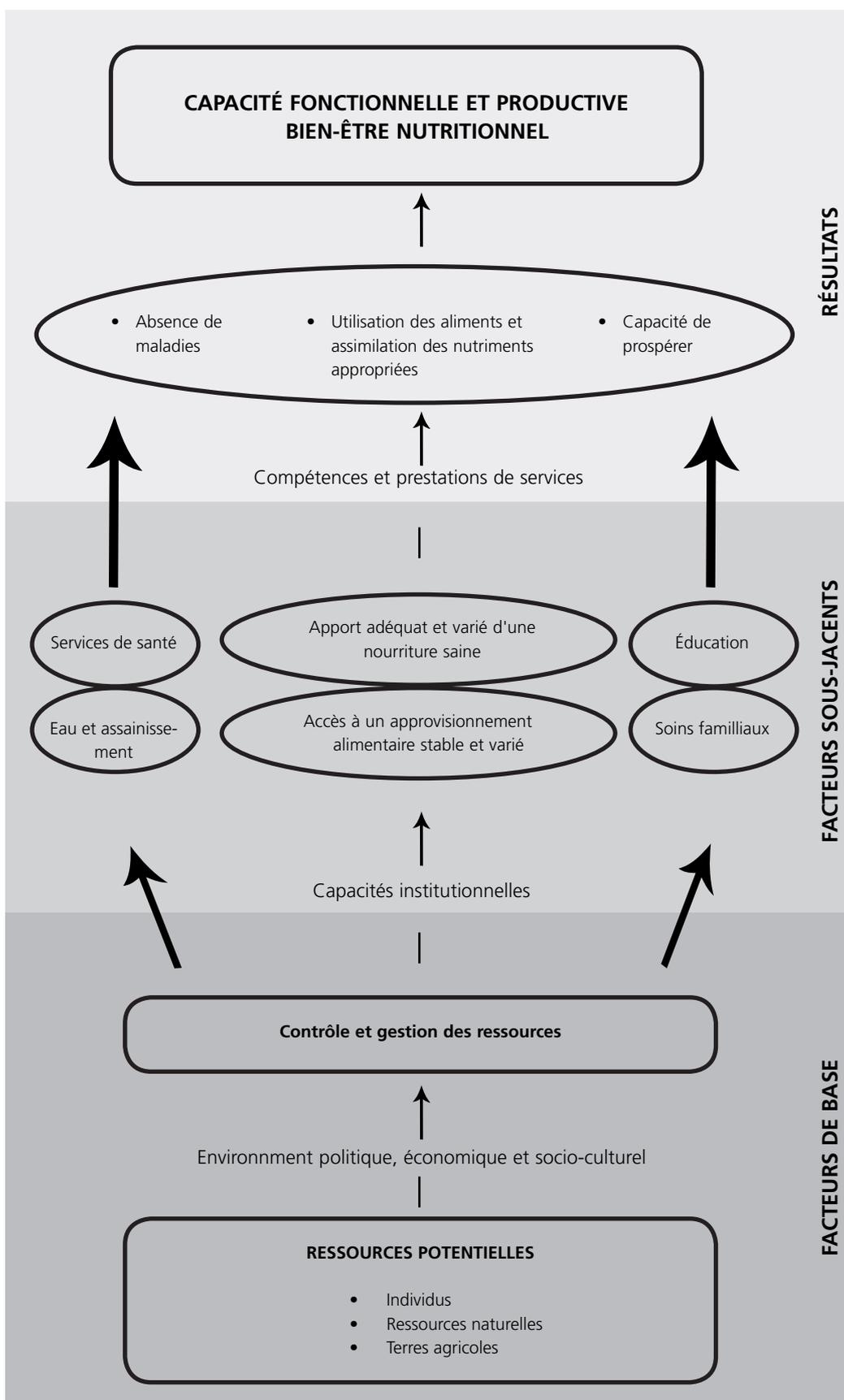
Vous pouvez le commander auprès de :

a) l'éditeur: Macmillan Education Ltd
Londres et Oxford, et leurs représentants partout dans le monde.
www.macmillan-africa.com

b) TALC
P.O. Box 49
St Albans
Hertfordshire AL1 5TX
Royaume Uni
Tel: +44 (0) 1727 853 869
Fax: +44 (0) 1727 846 852
Email: talc@talcuk.org
www.talcuk.org

ANNEXE 3
EXEMPLE DE CADRE
CONCEPTUEL

EXEMPLE DE CADRE CONCEPTUEL



ANNEXE 4
MÉTHODOLOGIES

MÉTHODOLOGIES

1. ANALYSE FFOM

Le but d'analyse FFOM est d'analyser les **F**orces, **F**aiblesses, **O**pportunités et **M**enaces inhérents à toute situation ou à tout organisme. L'analyse FFOM est souvent utilisée comme un outil de gestion.

Dans le présent Outil d'Analyse, on vous demande de mener une analyse FFOM à la fin de chacune des quatre Sections¹. Cela va vous permettre d'organiser, de résumer et même de classer la masse d'informations que vous avez recueillies pendant le processus de ce travail de questionnement à chaque session.

Première étape

Les analyses FFOM doivent être menées par toute l'Équipe d'Analyse. Si l'équipe comprend plus de sept individus, constituez des groupes de deux à quatre personnes maximum. Si l'équipe est importante, essayer d'organiser de 4 à 7 groupes de 2 à 4 personnes.

Deuxième étape

Sur un grand tableau de conférence ou sur un mur, dessinez un tableau comme ceci:

Forces	Faiblesses
Opportunités	Menaces

Ecrivez, dans chacun des quatre espaces ainsi créés, les mots Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces.

Troisième étape

En commençant par la partie 'Forces', demandez à chaque membre de l'équipe (ou à chaque groupe² (37) d'identifier les forces de la Section choisie (par exemple: quelles sont les grandes forces de l'environnement 'macro' ?). Prévoyez un minimum de trente minutes; si quelqu'un (ou un groupe) n'a pas fini, laissez terminer.

¹ Analyse de la conception du programme, de l'environnement 'macro', de l'environnement 'micro' et de la pérennité.

² Si vous avez constitué des groupes, chacun d'entre eux doit travailler indépendamment et préparer sa propre liste.

Quatrième étape

Rassemblez alors toute l'équipe et reportez toutes les forces identifiées sur la page appropriée du tableau mural en éliminant les répétitions, en combinant les réponses semblables et en écartant celles que l'équipe ne juge pas appropriées. Essayez de faire en sorte que tous les membres de l'équipe participent à la discussion. Une fois la liste arrêtée, écrivez les points retenus sur le panneau principal.

Cinquième étape

Recommencez le processus avec Faiblesses, puis avec Opportunités et enfin avec Menaces. Lors de l'examen des Opportunités, essayez de penser aux facteurs qui pourraient avoir un effet sur l'efficacité ou la rentabilité ou la pérennité du programme, par exemple:

- Un plan de décentralisation ou la création de comités municipaux de développement peut-il ou non contribuer à renforcer les activités communautaires.
- Un nouveau programme de production agricole peut-il améliorer la sécurité alimentaire dans la zone du programme ou proposer des conseils techniques aux activités communautaires.
- Si les pouvoirs publics décident de réviser leur programme de développement des ressources humaines, saisissez l'occasion pour améliorer les compétences techniques dans le domaine de la nutrition.

Les résultats de l'analyse FFOM (ainsi que le Rapport récapitulatif de l'annexe 1) constitueront une excellente base pour décider des mesures à prendre afin d'améliorer le programme. Comme pour l'analyse de l'arborescence analytique, le fait d'entreprendre cette analyse est aussi important que ses résultats.

2. L'ANALYSE SOUS FORME D'ARBORESCENCE ANALYTIQUE

Matériel nécessaire

Fiches ou des feuilles de papier, crayons-feutre ou marqueurs, colle ou papier adhésif (pour coller les fiches, par exemple sur un mur où l'arborescence pourra rester exposée plusieurs jours).

Première étape: définition du problème

L'analyse sous forme d'arborescence analytique permet d'identifier les causes et les conséquences d'un problème que le groupe souhaite résoudre rapidement. S'il y a plus d'un problème prioritaire, le groupe (l'Equipe d'Analyse) doit arriver à un consensus pour déterminer le premier problème à analyser. Chacun des membres du groupe doit bien comprendre ce qu'est une conséquence et ce qu'est une cause du problème. Le processus d'élaboration d'une arborescence analytique commence avec la définition du problème central. Par exemple, dans le cas du présent Outil d'Analyse, le problème pourrait être défini comme suit: « il existe une forte incidence de sous-alimentation et de malnutrition qu'il faut éliminer de manière permanente » ou encore « ce programme n'amène pas d'amélioration nutritionnelle ou n'est pas durable » ou « l'augmentation de la production agricole n'a pas amélioré l'accès à la nourriture des ménages/communautés les plus pauvres ». La définition

du problème doit être inscrite sur une fiche collée sur le tableau ou sur le mur que l'on va utiliser pour développer cette arborescence analytique.

Deuxième étape: identification des conséquences du problème

Chaque membre de l'équipe inscrit sur une fiche ce qu'il considère être une des conséquences du problème. Si l'équipe n'est pas trop grande (5 à 6 personnes), ses membres peuvent remplir plusieurs fiches pour identifier plusieurs conséquences. Chaque conséquence doit être écrite sur une fiche, avec un maximum de 5 à 7 mots (un seul mot serait idéal) et en lettres majuscules de manière à ce que les autres membres puissent lire cette fiche lorsqu'elle sera collée au-dessus de la définition du problème. Les fiches concernant une même conséquence ou des conséquences semblables peuvent être regroupées et, le cas échéant, reformulées avec l'accord de l'équipe.

Troisième étape: identification des causes du problème

Le processus d'identification des causes est semblable au processus précédent. Mais, puisque c'est là l'objectif principal de l'analyse, il faudra lui consacrer plus de temps et plus d'effort. L'identification des causes est primordiale pour élaborer des stratégies et des mesures destinées à corriger ou éliminer le problème (si les causes sous-jacentes ont été correctement identifiées). Chaque membre de l'équipe inscrit donc succinctement, sur une (ou plusieurs) fiche(s) quelles sont, à son avis, la ou les causes sous-jacentes du problème. Les fiches sont collées en dessous de la définition du problème.

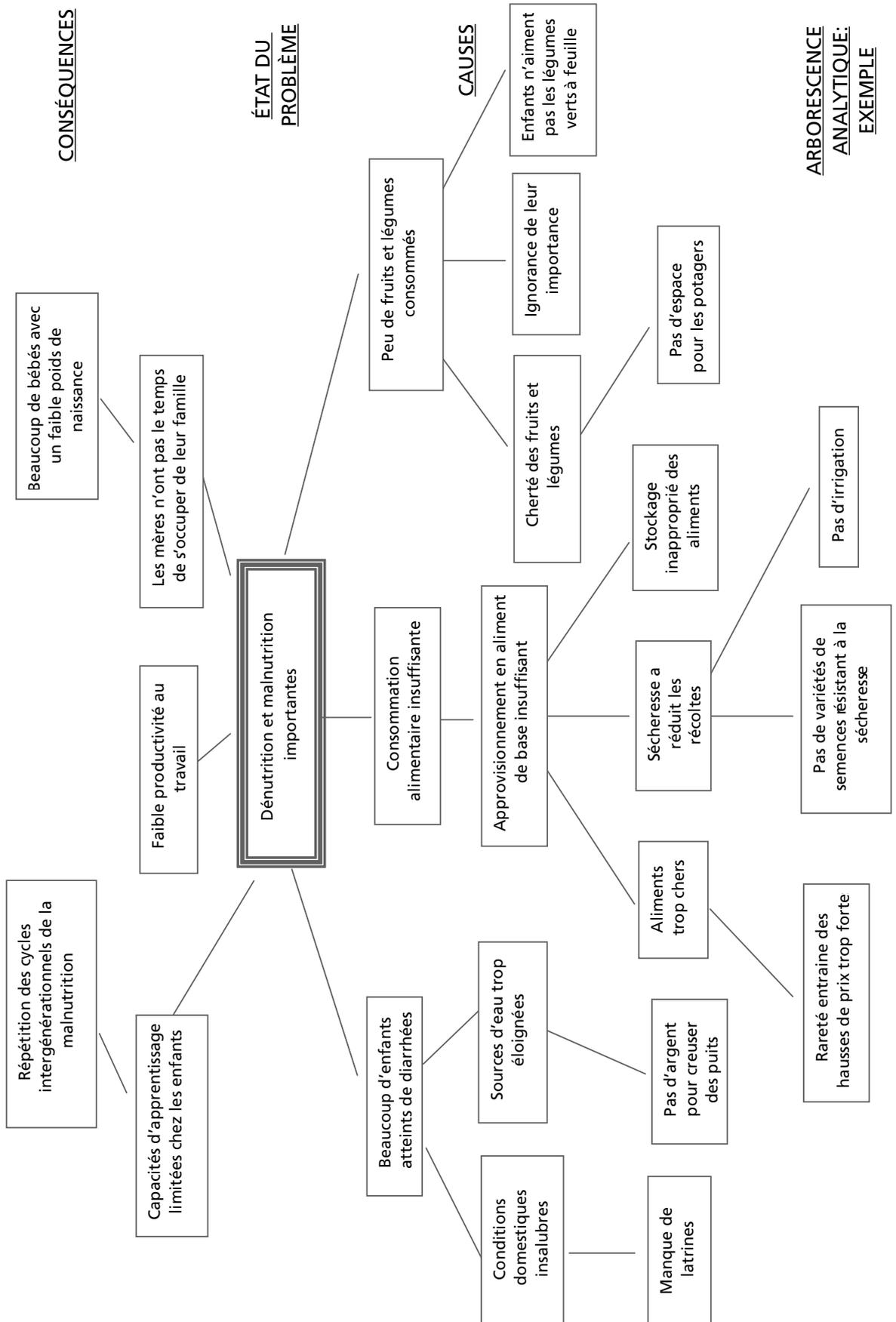
Quatrième étape: établissement de la hiérarchie des causes du problème

Au cours de la discussion qui suit, les causes sont regroupées et, le cas échéant, reformulées. Elles sont hiérarchisées, des plus directes aux plus fondamentales. Des relations peuvent aussi être établies entre les causes (voir page suivante); c'est important parce que si certaines causes sont liées entre elles, des actions parallèles peuvent s'avérer indispensables pour éliminer le problème.

Cinquième étape: identification des mesures à prendre

L'équipe doit revenir à l'arborescence analytique chaque fois qu'elle finit l'analyse d'une Section. Suivant cette analyse, elle peut éliminer ou ajouter des causes. L'arborescence analytique et l'analyse peuvent alors servir à identifier les mesures appropriées à chaque Section.

Rappelez vous bien que le processus est aussi important que les résultats car il encourage la participation de personnes qui, en général, ne participent guère à ce genre d'action. Il permet aussi aux participants de se sentir directement impliqués dans la mise en œuvre des mesures qui vont suivre.



3. DIAGRAMME EN TOILE D'ARAIGNÉE

Reproduit avec l'aimable permission de Macmillan, Oxford. « Partners in Planning. Information, Participation and Empowerment ». Susan B. Rifkin et Pat Pridmore, Macmillan Education Ltd., 2001. © Susan B. Rifkin et Pat Pridmore, 2001.

Annexe 2 : Utilisation du diagramme en toile d'araignée pour mesurer la participation.

Le diagramme en toile d'araignée comporte cinq branches permettant de reporter les mesures de cinq thèmes spécifiques: l'analyse des besoins, le leadership, l'organisation, la mobilisation des ressources et la gestion. On peut l'utiliser pour déterminer si la participation dans chacun de ces domaines est importante (note 4 ou 5) ou faible (note 1 ou 2). Une fois le niveau de participation noté sur chaque branche, on rejoint ces points par des lignes qui formeront une toile d'araignée (figure 40). La répétition de ce processus à un autre stade du programme permet de déterminer si le niveau de participation a changé ou non.

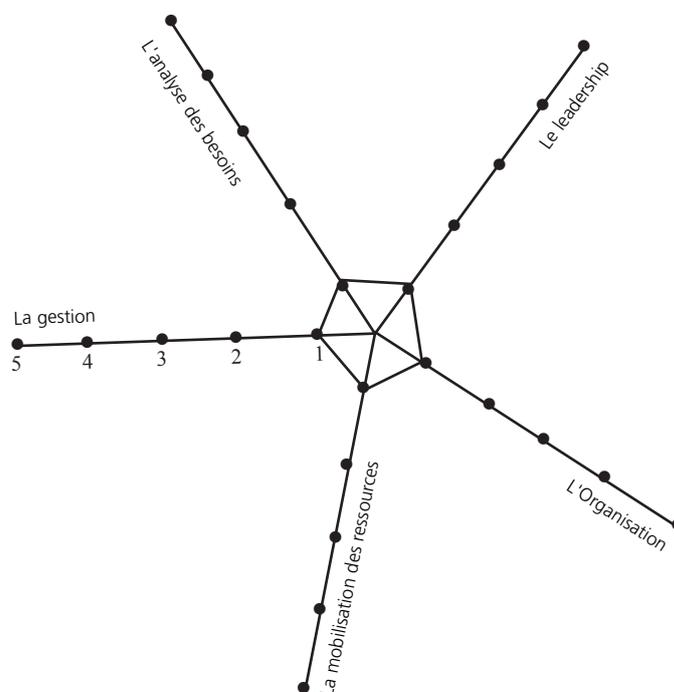


Figure 40: la participation sous forme diagramme en toile d'araignée

(Note: le marquage commence avec la note 1: il n'y a pas de programme communautaire sans un minimum de participation)

De l'expérience

Analyse de la participation dans un programme en Tanzanie

Une équipe de gestion de santé du district de Lushoto (Tanzanie) souhaitait déterminer le degré de participation de la population locale dans le programme de santé d'une des communautés. Elle a décidé d'utiliser un diagramme en toile d'araignée pour ce faire. La tâche a été facilitée par un professionnel du développement, externe à l'équipe: il a organisé un atelier de quatre jours pour permettre à cette équipe d'acquiescer les

compétences voulues pour utiliser cette méthodologie. L'équipe s'est ensuite rendue dans la communauté pour interroger 22 personnes et recueillir les informations dont elle avait besoin. Après ce travail de terrain, elle a re-examiné ses informations et a convenu de noter chacune des branches du diagramme. Lorsqu'elle a joint ces divers points et obtenu une toile d'araignée, le résultat a montré que la participation dans le domaine de l'analyse des besoins était très large mais qu'elle était beaucoup plus étroite dans les autres secteurs (leadership, organisation, mobilisation des ressources et gestion - figure 41).

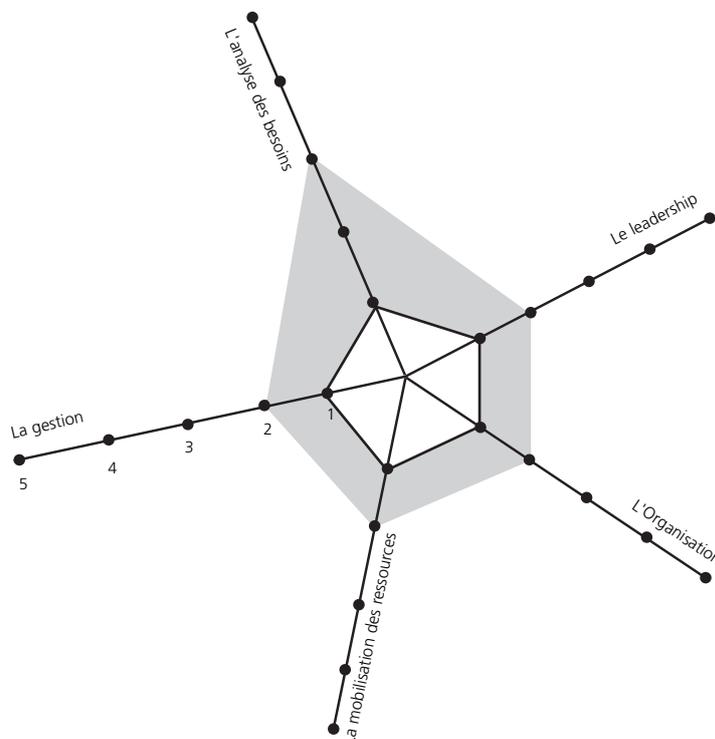


Figure 41. Mesure des changements dans la participation

Lorsque l'équipe a passé en revue les résultats acquis lors de l'utilisation du diagramme en toile d'araignée pour mesurer la participation, elle en a conclu que cela:

1. Donnait aux personnes une nouvelle perspective sur la manière avec laquelle la coopération fonctionnait dans la communauté.
2. Permettait de recueillir systématiquement des informations sur chacun des cinq domaines clés, à des fins de décisions futures.
3. Aidait à clarifier les problèmes de participation que l'équipe « ressentait » mais n'arrivait pas à expliciter.
4. Aidait l'équipe à clarifier son propre point de vue sur la participation.
5. Encourageait l'échange de points de vue entre fonctionnaires et population locale.

(Source: adapté de Schmidt, D.H. et Rifkin, S.B. (1996) « Measuring participation: its use as a managerial tool for district health planners based on a case study in Tanzania » *International Journal of Health Planning and Management*, vol. 11, octobre-décembre, pp.345-58).

Exercice de formation

Comment mesurer la participation avec un diagramme en toile d'araignée

Objet: Apprendre à utiliser le diagramme en toile d'araignée pour mesurer la participation.

Durée: Une heure et demie.

Matériel: Exemplaies des programmes de soins de santé primaire dans l'étude de cas du Pérou (Annexe 3), grandes feuilles de papier pour un tableau de conférence, crayons feutres.

Préparation: Distribuer, si possible, un exemplaire de l'étude de cas et une liste des questions à chaque participant avant la session. En tant que facilitateur, lisez auparavant l'étude de cas et examinez les diagrammes des figures 40 et 41 qui vous aideront dans cet exercice.

Démarche à suivre:

1. Expliquez l'objet de la session et, sur une feuille de ce flip chart, montrez comment dessiner un diagramme en toile d'araignée: vous pouvez utiliser la figure 40 comme modèle et la reproduire en grande dimension. Commencez par placer un point du centre et tracez chacune des branches de la toile à partir de ce point.
2. Expliquez que chacune des branches représente un des domaines essentiels dont vous pouvez mesurer la participation: analyse des besoins, leadership, organisation, mobilisation des ressources et gestion. Inscrivez le nom approprié sur chacune de ces branches.
3. Expliquez que chacune de ces lignes représente un gradient, allant d'une participation faible (centre du diagramme) à une participation plus large à mesure que l'on s'éloigne du centre. Expliquez aussi que la valeur zéro n'existe sur aucune branche, car il y a toujours une certaine participation dans une communauté.
4. Graduez chaque branche en cinq portions égales. Expliquez que les cinq points sur chaque branche serviront à noter cette participation: par exemple si les professionnels prennent la plupart du temps les décisions et fournissent la plus grande partie des ressources, la participation est faible; mais si la population locale planifie, exécute et évalue le programme en utilisant des professionnels comme des ressources, la participation est large.
5. Pour chacun des cinq domaines à évaluer, demandez aux participants de déterminer si la participation est faible ou importante. Par exemple:
 - La participation dans l'analyse des besoins est large si elle est le fait de la population locale, mais elle sera étroite si elle est faite par des professionnels.
 - Le leadership est important si les dirigeants communautaires montrent qu'ils s'intéressent au sort de toute la communauté en mettant l'accent sur les besoins des pauvres, il restera limité s'ils ne s'intéressent qu'à leurs propres besoins.
 - L'organisation est large si le programme établit des liens avec d'autres programmes communautaires, elle est étroite si les nouveaux programmes n'ont pas de relations avec d'autres programmes.
 - La mobilisation des ressources est importante si la communauté contribue monétairement au programme, ou avec des matériaux et de la main d'oeuvre elle est faible si toutes les ressources viennent de l'extérieur.
 - La gestion est large si la communauté gère elle-même le programme, étroite s'il est géré par des professionnels.

6. Divisez les participants en plusieurs groupes et demandez-leur de dessiner un diagramme sur une grande feuille de papier. Vérifiez qu'ils ont bien nommé chacune des branches et que chaque branche est bien graduée en cinq points.
7. Expliquez aux participants qu'ils vont maintenant mesurer la participation d'un programme urbain de santé au Pérou (s'ils n'ont pas eu l'occasion de lire l'étude de cas auparavant, donnez-leur le temps de le faire maintenant).
8. Suggérez aux participants de commencer par choisir une des branches et de déterminer ensemble le degré de participation dans ce domaine à un stade précoce de l'exécution du programme. Ils noteront leur décision par un chiffre de 1 (faible participation) à 5 (large participation) sur la branche appropriée. Ils recommenceront le processus jusqu'à ce qu'ils aient annoté les cinq branches puis ils relieront ensemble les cinq points qu'ils ont marqués, pour dessiner la toile d'araignée.
9. Demandez maintenant aux participants de recommencer l'exercice mais en mesurant la participation à un stade ultérieur, où le programme est bien établi.
10. Affichez tous les diagrammes et demandez aux participants d'expliquer le leur. Organisez une discussion concernant les grandes différences entre les diagrammes. Enfin, demandez aux participants de préparer leurs propres définitions d'une participation large ou étroite, en se basant sur leur propre expérience et sur l'expérience acquise dans le cours.

ISBN 978-92-5-206729-0



9 789252 067290

A0244F/1/01.11