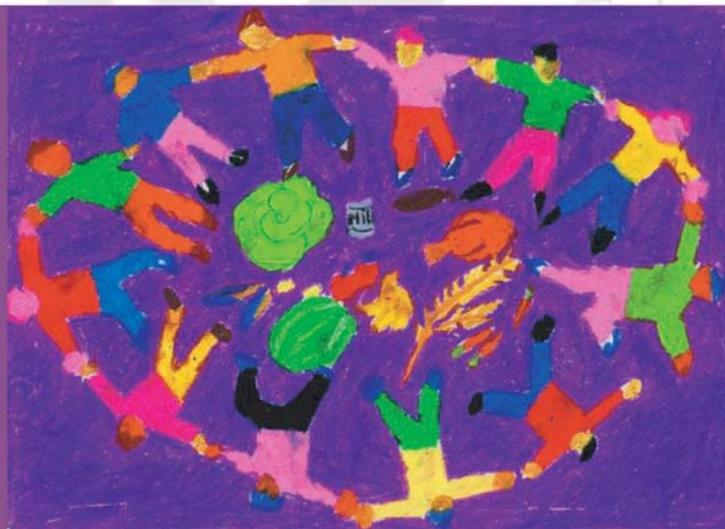


AMÉLIORER LES PROGRAMMES DE NUTRITION

Manuel d'évaluation proactive



AMÉLIORER LES PROGRAMMES DE NUTRITION

Manuel d'évaluation proactive

Suraiya Ismail
Maarten Immink
Guy Nantel

*Pour plus de renseignements s'adresser à Guy Nantel
Service de la planification, de l'analyse et de l'évaluation nutritionnelles
Division de l'alimentation et de la nutrition
FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Rome, Italie
Tel: (39) 06 5705 2028; Fax: (39) 06 5705 4593
Courrier électronique: guy.nantel@fao.org.*

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE

Rome, 2004

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 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.

Tous droits réservés. Les informations contenues dans ce produit d'information peuvent être reproduites ou diffusées à des fins éducatives et non commerciales sans autorisation préalable du détenteur des droits d'auteur à condition que la source des informations soit clairement indiquée. Ces informations ne peuvent toutefois pas être reproduites pour la revente ou d'autres fins commerciales sans l'autorisation écrite du détenteur des droits d'auteur. Les demandes d'autorisation devront être adressées au Chef du Service de la gestion des publications, Division de l'information, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Rome, Italie ou, par courrier électronique, à copyright@fao.org

© FAO 2004

AVANT-PROPOS

Le présent manuel d'évaluation est une étape importante dans la contribution permanente et l'expérience de la FAO afin d'aider les Pays membres à élaborer des programmes d'alimentation et de nutrition à base communautaire. C'est un besoin reconnu qu'il est nécessaire d'impliquer les communautés dans la planification et la mise en œuvre des programmes de nutrition. La FAO, considérant que l'état nutritionnel est l'indicateur de résultat le plus important pour mesurer les progrès accomplis dans la lutte contre la pauvreté et la sous-alimentation, est convaincue qu'il est primordial de renforcer ces programmes.

C'est dans ce contexte – que la FAO a commencé à préparer un cadre méthodologique – pour l'examen et – l'analyse des programmes existants, sous forme d'études de cas approfondies, ce qui a débouché sur la mise au point de ce manuel. Neuf études de cas ont été sélectionnées et le procédé de rapport a été défini lors d'une consultation technique organisée à Rome en octobre 2001. Suite au travail sur le terrain et à son analyse, un rapport global a été préparé. La méthodologie du manuel d'évaluation a été élaborée sur la base des leçons tirées de ces études de cas.

Ce manuel d'évaluation a pour objet de contribuer au renforcement des programmes d'alimentation et de nutrition basés sur l'action communautaire. À terme, son objectif est d'aider les utilisateurs à lancer et développer des processus visant à renforcer les capacités de leur pays à s'attaquer aux causes de la malnutrition. Il est généralement admis que nous devons nous attaquer non seulement aux causes immédiates de la malnutrition mais aussi à d'autres facteurs sous-jacents si nous voulons atteindre le bien être nutritionnel et accéder à la totalité des capacités fonctionnelles et productives de l'ensemble de la population.

L'approche retenue est divisée en quatre composantes dont le macro-environnement, le micro-environnement, la configuration/structure conceptuelle du programme et sa pérennité. Le manuel d'évaluation permet de suggérer les mesures à prendre suite à l'évaluation. En règle générale, ses utilisateurs seront les responsables de la planification des programmes d'alimentation et de nutrition, mais également toutes les personnes concernées par la planification et la programmation du développement et de la lutte contre la pauvreté et qui devraient faire partie de l'équipe d'évaluation.

Le terme «macro-environnement» se réfère aux facteurs spécifiques qui indiquent le degré d'engagement d'un pays dans un domaine particulier. Un macro-environnement favorable et apportant son soutien 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 du micro-environnement, ce manuel donne des exemples du risque d'adopter un abord uniquement par le sommet. Il insiste sur le fait qu'il est nécessaire d'avoir une approche qui ne fournit pas seulement des services de bonne qualité mais qui tient compte aussi des conditions et priorités locales, puisque que la relation ou l'interface entre le sommet et la base est indispensable à la réussite finale des programmes de nutrition à base communautaire.

Ce manuel d'évaluation inclue les aspects importants de la configuration/structure conceptuelle du programme qui ont des répercussions sensibles sur ses résultats. En dernière analyse, tous les programmes de nutrition doivent viser à améliorer l'état nutritionnel. Cette amélioration doit être l'objectif prioritaire de tout programme national d'alimentation et de nutrition et la mesure de cet objectif doit s'effectuer à partir d'indicateurs reconnus. Tous les objectifs doivent 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: elle va de la participation passive à l'automobilisation. Une manière d'évaluer cette participation consiste à la mesurer dans cinq domaines clés qui sont: l'évaluation 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.

Nombre de facteurs évalués dans les sections I à III influent sur la pérennité du programme. Celle-ci est une question importante et complexe qu'on peut définir comme la capacité de poursuivre les activités du programme, qui donnent des résultats positifs, une fois les objectifs atteints. Les questions qui ont besoin d'être réglées concernent les ressources du programme, sa propriété et sa capacité à répondre aux besoins futurs.

Une fois terminée l'évaluation détaillée d'un programme, 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 de la communauté et l'amélioration de la configuration/structure conceptuelle du programme.

Nous escomptons que l'emploi de ce manuel permettra de créer un état d'esprit cherchant à améliorer en permanence l'efficacité des activités à base communautaire qui contribuent à réduire la faim et la malnutrition et à lutter contre la pauvreté. En espérant que ce manuel ne sera pas considéré seulement comme un instrument à usage unique. Il doit mener au renforcement d'un *processus* résultant en des activités à base communautaire, caractérisées par les capacités d'auto développement et d'autonomie des ménages et des communautés. Ce *processus*, une fois 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'un fondement solide pour une croissance économique saine et équitable.

Kraisid Tontisirin
Directeur
Division de l'alimentation et de la nutrition

REMERCIEMENTS

La FAO remercie les éditions Macmillan, Oxford, de leur aimable permission pour la reproduction du matériel utilisé en annexe 4 du présent document.

**“Partners in Planning. Information, Participation and Empowerment”
Susan B. Rifkin and Pat Pridmore, Macmillan Education Ltd., 2001
Texte © Copyright Susan B. Rifkin et Pat Pridmore, 2001**

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Introduction	1
Généralités	2
Guide méthodologique	4
Section I: Évaluation du macro-environnement	8
1. Évaluation de l'environnement macro-économique	9
2. Évaluation de la collaboration intersectorielle	10
3. Évaluation de l'engagement financier de l'État	12
4. Évaluation du rôle et de la contribution de la communauté internationale	13
5. Évaluation de l'adéquation des compétences techniques nationales	14
6. Récapitulatif de l'évaluation du macro-environnement et actions à entreprendre	15
Section II: Évaluation du micro-environnement	18
1. Évaluation de l'importance de la diversité	19
2. Évaluation de l'économie alimentaire locale	20
3. Évaluation du niveau du développement communautaire	22
4. Évaluation de l'accès aux services de base et des compétences techniques	23
5. Évaluation de l'adéquation des structures locales de développement	26
6. Récapitulatif de l'évaluation du micro-environnement et actions à entreprendre	27
Section III: Évaluation de la configuration/structure conceptuelle du Programme	30
1. Évaluation de la pertinence du programme	30
2. Évaluation des interventions du programme	32
3. Évaluation des activités communautaires	33
4. Évaluation de l'efficacité des animateurs communautaires	36
5. Évaluation de la gestion du programme	38
6. Appréciation du suivi et de l'évaluation du programme	39
7. Évaluation de la coordination du programme	41
8. Récapitulatif de l'évaluation de la configuration/	
9. structure conceptuelle du programme et actions à entreprendre	42
Section IV. Évaluation de la pérennité du programme	44
1. Évaluation des ressources du programme	45
2. Évaluation de la propriété du programme	46
3. Évaluation de la capacité du programme à répondre aux besoins futurs	46
4. Récapitulatif de l'évaluation de la pérennité et actions à entreprendre	47
Conclusion	49
Annexe 1: Formulaire de rapport	50
Annexe 2: Lectures complémentaires et adresses utiles	61
Annexe 3: Exemple de cadre conceptuel	63
Annexe 4: Méthodes	64

INTRODUCTION

En 1992, la Conférence internationale sur la nutrition organisée par la FAO et l'OMS avait fortement recommandé que chaque pays élabore et mette en œuvre un plan d'action national dans le domaine de la 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 intégré de nutrition au plan national. Dans d'autres cas, les problèmes nutritionnels sont abordés par les biais de projets ou de programmes portant sur un ou plusieurs problèmes spécifiques, une région géographique ou un (des) groupe(s) vulnérable(s). Dans de nombreux pays, il existe également des programmes de portée et d'ampleur diverses financés par l'étranger.

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) s'intéressent de plus en plus aux progrès réalisés dans l'accès à la nourriture et à une meilleure nutrition, en tant que droit fondamental de l'être humain. Un tel état d'esprit rend impératif que les programmes d'alimentation et de nutrition réussissent et que leur succès s'inscrive dans la durée. C'est pourquoi les pays doivent mener des évaluations de leurs programmes et améliorer leurs résultats, leur rentabilité, leur efficacité et leur pérennité.

L'objet de ce manuel d'évaluation est de contribuer au renforcement des programmes d'alimentation et de nutrition à base communautaire. Il fait appel à une analyse claire, point par point, de leurs macro- et micro-environnements, ainsi que des caractéristiques de leur configuration/structure conceptuelle, tout en gardant à l'esprit la possibilité de leur pérennité.

L'utilisation du manuel d'évaluation des programmes de nutrition devrait contribuer au renforcement des liens entre le macro- et le micro-environnement à des fins de formulation de politiques et d'attribution de ressources, à la création de partenariats entre le gouvernement, la société civile et le secteur commercial privé, et à encourager un développement participatif dans le contexte des structures administratives décentralisées.

Ce manuel suggère les mesures à prendre suite à l'évaluation.

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'évaluation qui pourra suggérer les moyens d'améliorer l'efficacité du programme et donc de son impact sur l'état nutritionnel de la population cible.

Ce manuel est à l'intention des planificateurs de programmes nutritionnels travaillant en collaboration avec un certain nombre de personnes clés: il n'est pas destiné à être utilisé à titre individuel mais plutôt par une équipe d'évaluation.

Il faut bien préciser que ce manuel ne sert pas à l'examen d'appréciation des programmes. Si l'évaluation présente certains points communs avec l'examen d'appréciation, dans le domaine par exemple des caractéristiques d'élaboration, cette évaluation va beaucoup plus loin puisqu'elle porte aussi sur le macro- et le micro-environnement et qu'elle prend en compte la question de la pérennité.

Ce manuel tente de présenter la méthodologie d'évaluation d'une manière directe, concise et cordiale que possible.

L'évaluation 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 clés. L'évaluation 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, tout autant que les résultats, est important: il ne servira pas seulement à améliorer l'impact nutritionnel des programmes en cours d'évaluation, mais il débouchera sur une meilleure programmation des programmes ultérieurs. L'évaluation doit être considérée comme un processus participatif permanent et non comme un exercice ponctuel. Néanmoins, une fois la première évaluation terminée, les autres seront plus faciles.

La finalité de ce manuel est de vous aider à lancer et à développer un processus de renforcement des capacités de votre pays afin de s'attaquer aux causes de la malnutrition, processus complexe qui va, d'une part, de la promotion des capacités d'auto développement des –communautés à, d'autre part, un engagement et un soutien politique réels. La nutrition sert de point de départ, et l'état nutritionnel de principal indicateur de l'insuffisance ou de l'inadéquation des progrès en matière de satisfaction des besoins physiologiques fondamentaux, cette satisfaction des besoins étant considérée comme une première étape de 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 inadéquation du régime alimentaire et morbidité élevée mais aussi à des facteurs fondamentaux sous-jacents, comme le montre le cadre conceptuel donné à l'annexe 3.

GÉNÉRALITÉS

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

Nombre de programmes nutritionnels nationaux et délocalisés aux différents échelons administratifs ont fait l'objet d'études (ACC/SCN, 1996; Iannotti et Gillespie, 2001; Mason *et al.*, 2001). Celles ci examinent la manière dont la croissance macro-économique et les facteurs d'investissement social contribuent à faire baisser la prévalence de la malnutrition infantile. Ces études nationales ont permis d'identifier, entre autres facteurs clés, 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 donne ces études ne permet cependant pas une évaluation 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 des programmes d'alimentation et de nutrition.

Depuis quelques années, on est d'accord sur le fait qu'il est nécessaire d'impliquer les communautés ciblées dans la planification et la mise en œuvre des programmes de nutrition. Presque par définition, la plupart des programmes de nutrition sont «à base communautaire» mais l'approche participative, 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, qui vont de l'information des gens sur ce qui va être fait dans leur communauté, en passant par leur participation nécessaire dans certaines activités prédéterminées, à l'implication complète de la communauté dans l'analyse de la situation, la prise de décision et la planification des activités.

Tout aussi important est le macro-environnement dans lequel se situe le programme. Bien qu'il soit externe à celui-ci, on admet que le macro-environnement 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 à la fois un résultat et un indicateur du développement national et que l'on accepte d'utiliser l'état nutritionnel pour mesurer le niveau de satisfaction des besoins fondamentaux de la population. Si l'on utilise fréquemment le terme de pérennité, on le fait souvent sans comprendre tout ce qu'il représente et tout ce qu'il 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 ce manuel d'évaluation. 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 1991, le cadre méthodologique a été étudié et révisé, les études de cas sélectionnées et le processus affiné et agréé. Suite à cet atelier, les études de cas ont été entreprises et, par la suite, elles ont été analysées ensemble afin de constituer la base de l'ouvrage qui fait pendant au présent manuel: «*Community-based food and nutrition programmes: what makes them successful? A review and analysis of experience*» (*Les programmes d'alimentation et de nutrition à base communautaire: les raisons de leur succès. Etude et analyse de l'expérience acquise*) (FAO, 2002). Le rapport intégré de neuf analyses de cas (et de trois études sur documents) est un document clé pour les utilisateurs du présent manuel. Une grande partie de la méthodologie élaborée pour cet outil d'évaluation se fonde sur les leçons tirées de ces études de cas, sur les forces et les faiblesses des programmes examinés, tel que présenté dans le rapport global de la FAO.

Une première version du manuel d'évaluation des programmes nutritionnels a été examinée lors d'un atelier pour les utilisateurs, qui s'est tenu à Cape Town (Afrique du Sud) en juin 2002, et cette version a été modifiée selon les recommandations de cet atelier. Une version modifiée va bientôt être lancée sous forme de programme pilote avant d'être finalisée et publiée. La FAO serait heureuse de recevoir vos commentaires et suggestions afin de continuer à améliorer ce manuel en tenant compte de vos expériences pratiques. Ces commentaires nous seraient précieux pour la préparation d'une édition révisée: veuillez nous les faire parvenir à l'adresse donnée en Annexe 2 («Autres informations utiles»). Vous pouvez également nous écrire à cette adresse si vous avez besoin d'assistance.

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

La méthodologie d'évaluation doit être considérée comme un processus participatif et continu. Elle repose sur la recherche de réponses à des questions discutées avec vos informateurs principaux, sur l'étude de documents, sur les visites de terrain et sur votre esprit d'observation. Vous ne pourrez sans doute pas répondre à bon nombre de questions: que cela ne vous empêche pas de commencer l'évaluation. Adoptez une attitude pragmatique: faites du mieux possible avec les ressources à votre disposition. L'important est de lancer le processus. Les instructions détaillées ci-après vous aideront dans votre travail.

Première étape: préparation de l'évaluation

a) Lectures indispensables

Pour commencer, il vous faudra lire quelques ouvrages généraux, dont l'intégralité du présent Manuel et son complément «*Community-based food and nutrition programmes: what makes them successful? A review and analysis of experience*» (FAO, 2002)¹. Une liste d'ouvrages recommandés est disponible en annexe 2. Si vous n'êtes pas au fait de la méthodologie de participation communautaire, nous vous invitons à lire au moins «*Partners in planning*» de S. Rifkin et P. Pridmore (2001). Vous trouverez des détails sur la manière d'obtenir ces ouvrages indispensables en annexe 2.

b) Composition de l'équipe d'évaluation

Il vous faudra constituer une équipe d'évaluation. Dans l'idéal, elle comprendra de 10 à 15 personnes, en fonction du programme:

- un nutritionniste, fonctionnaire gouvernemental expérimenté;
- des représentants de haut niveau des domaines concernés. Les secteurs indispensables sont l'agriculture et la santé mais ceux de l'éducation, du développement rural ou du développement communautaire et de la planification sont également recommandés. Ces représentants devraient provenir de leurs départements de planification sectoriels ou d'autres services travaillant en collaboration avec l'unité nationale de nutrition et/ou le programme que vous êtes en train d'évaluer;
- 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 la nutrition d'un institut de recherche et de formation (une université, par exemple), le cas échéant;
- un spécialiste de sciences sociales;
- le directeur ou 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).

La composition précise de votre équipe d'évaluation 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

¹ Nombre des citations et des encadrés du Manuel renvoient à cet ouvrage sous le titre: FAO, Etude approfondie de neuf programmes (2002).

équipe complète et de demander à ces personnes de consacrer beaucoup de temps et d'énergie à l'évaluation. Ce sera particulièrement difficile si la nutrition n'est pas reconnue dans votre pays comme un volet indispensable du développement national ou si la collaboration intersectorielle pour l'amélioration de la nutrition n'est pas encore efficace. S'il ne vous est pas possible de rassembler une équipe d'évaluation aussi complète, rassemblez-en une plus modeste, voire d'au moins deux personnes. Vous pourrez recueillir les informations dont vous avez besoin lors d'entretiens avec vos informateurs principaux.

c) Identification des informateurs principaux et de la documentation indispensable

Aussi complète qu'elle soit, l'équipe d'évaluation ne sera pas en mesure de répondre à toutes les questions. Etudiez avec elle les quatre sections du manuel afin d'identifier les personnes clé qui pourront vous fournir les réponses souhaitables. Vous devrez sélectionner des fournisseurs de données 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 descriptif du programme, et tous rapports et évaluations auxquels 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 évaluer la nature des problèmes nutritionnels, et déterminer si les programmes officiels y répondent, vous devrez considérer les 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'évaluation doit convenir d'un calendrier de réunions, d'un timing concernant la durée de l'évaluation, 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 cibles et à faire de multiples visites de terrain. Pour rationaliser ce travail, nous vous demandons d'étudier attentivement ce manuel afin de déterminer toutes les informations que vous aurez à recueillir lors d'un exercice donné pour éviter, par exemple, d'avoir à revenir plusieurs fois dans les communautés ou d'interroger vos informateurs à maintes reprises. Un calendrier et un programme de travail bien planifiés simplifieront la méthodologie et vous feront gagner du temps et épargneront vos efforts.

Deuxième étape: évaluation du programme nutritionnel

a) Démarrage

Une des meilleures manières de commencer l'évaluation est de préparer un diagramme des problèmes², dit «arbre à problèmes». 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 de ses bénéficiaires. Si le programme couvre plusieurs zones agro écologiques différentes, il vous faudra préparer plusieurs arbres à problèmes. Au début de la section III (Évaluation de la configuration du programme), il

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

serait bon que vous reveniez sur le(s) arbre(s) à problèmes afin de déterminer si vous voulez en changer certaines parties au vu des informations que vous aurez recueillies pour les sections I et II.

b) Les différentes sections de l'évaluation

La méthodologie est divisée en quatre sections:

Section I: Évaluation du macro-environnement

Section II: Évaluation du micro-environnement

Section III: Évaluation de la configuration/structure conceptuelle du programme

Section IV: Évaluation de la 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 différentes perspectives. Après avoir préparé le(s) arbre(s) à problèmes, commencez à répondre aux questions de chaque section. Conservez un exemplaire de votre arbre à problèmes de manière à pouvoir le consulter aussi souvent que nécessaire et 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 informateurs, 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, mais 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 formulaire de Rapport récapitulatif en Annexe 1 pour guider vos discussions, puis complétez-le. Vous répétez cette procédure à la fin de chaque section.

d) Analyses FFOO³

Vous servant du récapitulatif, préparez une analyse FFOO de chaque section: énumérez les forces, les faiblesses, les opportunités et les obstacles que vous y aurez identifiés. Les décisions doivent être fondées sur le consensus de l'équipe d'évaluation. Conservez les listes que vous aurez établies: elles vous seront indispensables pour vous guider dans les actions à entreprendre.

e) Préparation du rapport d'évaluation

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

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

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 FFOO pour déterminer:

- quelles «forces» du programme vous retiendrez;
- quelles «faiblesses» doivent retenir votre attention;
- les opportunités que vous avez identifiées pour renforcer le programme et autres activités nutritionnelles dans le pays, et comment saisir ces opportunités;
- comment minimiser les obstacles ou les dangers;
- 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 groupées.

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

L'équipe d'évaluation doit aussi décider quand évaluer à nouveau le programme. Le rapport d'évaluation, la liste des questions à examiner, les analyses FFOO et le plan d'action constituent d'importants documents de base pour la prochaine évaluation.

Section I: ÉVALUATION DU MACRO-ENVIRONNEMENT

Évaluer

- **Le macro-environnement**
 - Le micro-environnement
 - La configuration/structure conceptuelle du programme
 - La pérennité

Aucun programme n'existe sur du néant. Tous sont ancrés dans des pays où prévaut des conditions qui affectent leur fonctionnement et leurs résultats. Tels sont la situation socioéconomique, la distribution des richesses, le niveau de développement (y compris l'alphabétisation et la condition des femmes), l'idéologie politique, la culture, la diversité des zones agro écologiques, les conditions climatiques et les ethnies. Tous ces facteurs constituent le cadre dans lequel le programme doit fonctionner et qu'il doit prendre en compte pour réussir.

Par «macro-environnement», nous entendons les 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 ressortissants.

Le macro-environnement: quelques leçons

L'étude approfondie de neuf programmes (FAO, 2002) démontre que les points suivants sont les éléments importants d'un macro-environnement favorable:

- un cadre politique qui reconnaît, au plus haut niveau, que le bien-être nutritionnel est un indicateur crucial 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 les organisations internationales, les ONG et le secteur privé;
- des établissements de recherche et de formation de qualité et de bonnes compétences techniques.

Un environnement favorable et qui apporte son soutien 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 sont d'accord pour que le bien-être nutritionnel soit un indicateur clé 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 déterminer ce que vous devez faire pour atteindre cet objectif, vous avez besoin d'abord identifier les forces et les faiblesses de votre environnement national, et évaluer:

- l'environnement macropolitique;
- 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.

Dans ces sous-composantes, vous devrez adapter les questions à votre programme.

1) Évaluation de l'environnement macro-économique

Pour évaluer l'environnement macropolitique, répondez aux questions suivantes après discussions avec vos informateurs, en fonction de vos propres observations et après examen des documents appropriés.

- **Quelles politiques, stratégies et initiatives favorables portent directement ou indirectement sur les questions de sécurité alimentaire et de nutrition?**

Au minimum, le pays devrait justifier d'une politique alimentaire et nutritionnelle bien formulée, (et d'un plan d'action national sur la nutrition), une stratégie de lutte contre la pauvreté et une stratégie de développement rural (et/ou, le cas échéant, urbain).

- **Votre pays est-il signataire des principales déclarations internationales et autres initiatives pertinentes?**

Au cours des dernières décennies, nombre de déclarations internationales, souvent suite aux 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).

- **Dans quelle mesure ces engagements politiques sont-ils mis en œuvre?**

“L'expérience de la Thaïlande a montré que les décisions politiques qui débouchent sur des actions concertées sont souvent prises en réaction à des préoccupations politiques, à des mouvements de l'opinion publique ou à la sensibilisation du public”. Winichagoon et al. 1992

<p><u>Évaluation de l'environnement macro-économique</u></p> <p>➤ L'environnement macropolitique</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La collaboration intersectorielle ▪ L'engagement financier ▪ La communauté internationale ▪ Les compétences techniques

Lorsqu'il signe des déclarations internationales et formule des politiques appropriées, le pays franchit une première étape sur la voie de l'amélioration de la nutrition. Il vous faut maintenant déterminer dans quelle mesure le gouvernement a mis en application sa déclaration d'intention et quelles mesures précises il a prises pour atteindre ses objectifs. Par exemple, quelles mesures a-t-il prises pour lutter contre la pauvreté et arriver à une distribution plus équitable des richesses?

- 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 des progrès réalisés dans ces domaines. Une évaluation fondée sur des faits est indispensable. Les bonnes intentions et les promesses politiques ne sont pas suffisantes.

- **A quel niveau gouvernemental les engagements sont-ils suivis ou mis en application? Au niveau d'un ministère, d'un super ministère (comme celui de la planification) ou du chef de l'État?**

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

- **D'autres politiques risquent-elles d'affecter votre programme?**

On peut citer l'exemple des politiques de prêt du FMI et/ou de la Banque mondiale, des politiques sur l'environnement ou sur le commerce international.

2) **Évaluation 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 aussi au sein de chacun d'entre eux. Il faut donc créer un mécanisme efficace de collaboration et une reconnaissance de la nutrition en tant qu'indicateur essentiel de développement national et que cela se reflète dans les priorités

- | |
|--|
| <p><u>Évaluation de l'environnement macroéconomique</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ L'environnement macropolitique➤ La collaboration intersectorielle▪ L'engagement financier▪ La communauté internationale▪ Les compétences techniques |
|--|

sectorielles. La collaboration avec la société civile, les ONG, les agences internationales et les instituts de recherche est également importante. 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?**
 - **Où est-il situé et quel est son ministère de tutelle?**
 - **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?**

Il existe des conseils ou comités d'alimentation et de nutrition dans bon nombre de pays, mais peu sont actifs ou efficaces. Lorsque la participation est trop limitée ou la représentation sectorielle insuffisante, la nutrition n'est pas considérée comme une priorité par les secteurs concernés.

- **Les résultats escomptés en matière de nutrition sont-ils inscrits dans les politiques, plans et programmes sectoriels concernés?**

Dans certains secteurs, on imagine que la nutrition s'améliorera de toute manière, suite aux résultats des autres plans et programmes mis en œuvre, et qu'il n'est donc pas nécessaire de porter une attention particulière à la nutrition. Dans le secteur de l'agriculture, par exemple, on peut penser que l'augmentation de la production alimentaire nationale amènera une amélioration de la sécurité alimentaire des ménages et par suite de leur état nutritionnel.

Comment arriver à une collaboration intersectorielle

Il est difficile d'arriver à une collaboration intersectorielle effective. Deux conditions préalables doivent être réunies: d'abord il faut que soit accepté au plus haut niveau le fait que le bien-être nutritionnel est un indicateur de développement national, et ensuite que soit reconnue 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.

Or, l'expérience a montré qu'il fallait exprimer explicitement quels étaient les résultats attendus pour assurer un effet positif sur l'état nutritionnel. Ceci est vrai pour tous les autres secteurs. Vous devrez, au minimum, évaluer les secteurs de la santé et de l'agriculture.

3) Évaluation de l'engagement financier de l'État

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

La plupart des pays financent des activités de nutrition, en limitant leur soutien à quelques rares postes et à quelques activités. Ce qui est important 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 d'où ils émergent, 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 nutrition⁴. 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 fournis 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.

Évaluation de l'environnement macroéconomique

- L'environnement macropolitique
- La collaboration intersectorielle
- **L'engagement financier**
- La communauté internationale
- Les compétences techniques

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, 2002):

«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 macroéconomique 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.»

⁴ 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.

4) Évaluation 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 nutritionnels, et en mettant à disposition leur expertise technique.

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 rassembler tous les organismes intéressés par la nutrition.

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 coordination⁵ 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 prioritaires?**

Pour répondre à ces questions, nous vous suggérons de commencer par vous documenter sur les origines du programme, comment et pourquoi il a démarré. En étudiant les documents existants et par le biais d'entretiens avec les responsables, vous devrez pouvoir déterminer qui a pris les décisions, choisi les activités et pourquoi elles ont été sélectionnées. Vous devrez aussi essayer de déterminer si les priorités nationales en matière de nutrition sont respectées, et dans la négative, pourquoi elles ne le sont pas.

<p><u>Évaluation de l'environnement macroéconomique</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ L'environnement macropolitique▪ La collaboration intersectorielle▪ L'engagement financier <p>➤ La communauté internationale</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Les compétences techniques

⁵ 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.

5) Évaluation 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 de renforcement des capacités, la pérennité du programme restera 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.

Pour créer (et reconstituer) 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 dans la région⁶; 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.

Évaluation de l'environnement macroéconomique

- L'environnement macropolitique
- La collaboration intersectorielle
- L'engagement financier
- La communauté internationale
- **Les compétences techniques**

A terme, le pays doit chercher à créer son propre institut ou à participer à part entière dans un établissement régional. Outre 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 2002 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, il dispose de preuves solides de la valeur de son impact sur l'état nutritionnel.

Pour évaluer l'adéquation des compétences techniques nationales, il vous faudra apporter des réponses aux questions suivantes:

⁶ 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 le Guatemala (INCAP) proposent des formations régionales du niveau maîtrise.

- 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?
- Quelle est la proportion de spécialistes nationaux et internationaux dans les programmes de nutrition du pays? Est-il prévu de remplacer le personnel international par des homologues nationaux et, dans l'affirmative, les programmes comportent-ils un volet de formation (externe et en cours d'emploi)?
- Trouve-t-on des nutritionnistes bien formés dans les programmes au niveau national et autres niveaux administratifs⁷?
- Existe-t-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? Participe-t-il au processus de prise de décision sur les questions de nutrition et participe-t-il aux actions nationales de nutrition?
- 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'évaluation du macro-environnement et des actions à entreprendre

Vous devriez maintenant avoir les renseignements dont vous avez besoin pour évaluer le macro-environnement du programme de nutrition. Reportez-vous au Formulaire de rapport (annexe 1) et répondez aux questions de la section 1. Vous devrez ensuite mener une analyse FFOO.

Votre programme sera d'autant plus efficace que son macro-environnement sera favorable. Si votre évaluation 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 humain⁸. 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 évaluation.

⁷ La disponibilité de spécialistes à différents niveaux administratifs est particulièrement importante dans les pays complètement décentralisés ou en voie de complète décentralisation.

⁸ 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.

- Faites pression sur les politiciens, les porte-parole et les leaders de l'opinion publique afin de gagner des appuis politiques et une voix au gouvernement.
 - Obtenez le soutien de la communauté internationale afin qu'elle fasse pression en faveur de la nutrition et qu'elle investisse dans celle-ci.
 - Publiez les chiffres de prévalence de la malnutrition au niveau national, ceux des zones défavorisées et des groupes vulnérables⁹.
 - 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 de stratégies 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.
- iii) Si la collaboration intersectorielle est déficiente, vous pouvez d'abord essayer de la renforcer à un autre niveau administratif ou à celui 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 l'adéquation des ressources humaines pose problème, vous pouvez soit attaquer le problème dans le cadre du programme de nutrition¹⁰, soit obtenir un financement¹¹ 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 remplacement du personnel international par des nationaux bien formés.

L'étude détaillée de neuf programmes, menée en 2002 par la FAO, a mis en lumière un certain nombre de forces, de faiblesses, d'opportunités et d'obstacles concernant le macro-environnement. La liste en est donnée ci-dessous:

⁹ 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.

¹⁰ 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.

¹¹ Les organismes bilatéraux acceptent volontiers d'offrir des bourses d'études dans leur pays.

Forces:

- *bonne mobilisation et sensibilisation en faveur du programme;*
- *environnement politique favorable et/ou engagement financier du gouvernement;*
- *recours d'une approche intégrée et multisectorielle; a réalisé une collaboration intersectorielle;*
- *partenariat étroit avec les instituts nationaux de recherche et de formation, favorisant un bon soutien technique;*

Faiblesses:

- *faiblesse du volet mobilisation du programme;*
- *faiblesse de la collaboration intersectorielle et de relations avec d'autres activités ou programmes de développement;*
- *approche du sommet vers la base;*
- *considère que la nutrition relève du domaine social plutôt que du développement;*

Opportunités:

- *meilleure sensibilisation de l'opinion publique et reconnaissance de problèmes nutritionnels pouvant conduire à un plus grands nombre d'actions pour améliorer la nutrition;*
- *des expériences positives de collaborations et de partenariats peuvent déboucher sur une meilleure collaboration intersectorielle et sur de nouveaux partenariats;*

Obstacles (et dangers):

- *instabilité politique, troubles civils;*
- *crise économique;*
- *problèmes climatiques;*

Section II: ÉVALUATION DU MICRO-ENVIRONNEMENT

Évaluer

- Le macro-environnement
- **Le micro-environnement**
- La configuration/structure conceptuelle du programme
- La pérennité

Les programmes de nutrition à base communautaire ne sont pas seulement affectés par le macro-environnement, ils subissent aussi l'influence de facteurs et de conditions prévalant au 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 mais elles font partie de divisions administratives plus larges districts ou municipalités qui entrent elles-mêmes dans la composition de régions ou de provinces¹². Les événements et les décisions au

niveau national influenceront les situations au niveau micro, mais leur impact sera modifié par les conditions qui existent à ce niveau.

Le micro-environnement 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 entraîner les bénéficiaires à participer au 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 à base communautaire sont reliés opérationnellement aux structures de prestation de services.”

“Les partenariats entre les communautés et gouvernement 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 de micro-environnement pouvant affecter les performances du programme:

- Lorsqu'un pays décide de promouvoir une politique d'alphabétisation, des contraintes en ressources et l'accessibilité géographique peuvent limiter la mise en œuvre dans les régions reculées.
- Si le pays décide de promouvoir l'égalité des femmes, la culture et les traditions peuvent affecter la manière dont les collectivités décident de participer au programme.
- Le Ministre de l'agriculture peut souhaiter encourager la production vivrière des ménages, mais les résultats seront influencés par les conditions locales: accès aux terres fertiles, accès à l'irrigation dans les régions sujettes à la sécheresse, pauvreté en ressources, etc..
- Si les services de nutrition décident de lancer un programme, dans les dispensaires/centres de santé, afin de promouvoir la bonne croissance des enfants,

¹² Le nom des divisions administratives varie d'un pays à l'autre.

les femmes des familles les plus pauvres peuvent être trop occupées pour assister aux séances éducatives et consultations préventives.

Ces exemples illustrent les dangers d'une programmation émanant uniquement du sommet. 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 nutritionnel à base communautaire.

La présente section vous montrera comment évaluer le micro-environnement grâce à un examen approfondi:

- de l'importance de la diversité dans la zone du programme¹³;
- 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) Évaluation de l'importance de la diversité

Presque tous les pays offrent une certaine diversité à l'intérieur de leurs frontières. Celle-ci peut prendre les formes suivantes:

- géographique: zones agro-écologiques et climatiques, populations rurales ou urbaines, degré d'isolement des communautés;
- socioéconomique: tous les pays ont des régions pauvres et riches selon l'emplacement des ressources naturelles, des industries, des terres arables;
- sanitaire: présence du paludisme ou du VIH, par exemple;
- ethnique et culturelle.

Évaluer le micro-environnement

- **Diversité**
 - Economie alimentaire locale
 - 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 prendre en compte ces différences. Il est peu probable que les programmes utilisant l'approche par le sommet aient la souplesse intrinsèque voulue. Il vaut mieux envisager un programme qui, d'une part, assure un bon accès aux services nutritionnels de base et d'autre part fonctionnant à différents niveaux administratifs (régional, provincial ou municipal) afin de s'attaquer aux causes locales de la malnutrition. Un tel programme prendra en compte la nature de la diversité dans sa zone d'exécution et développera par conséquent les cadres conceptuels et les activités connexes appropriés (voir section III: Évaluation de la configuration du programme).

¹³ 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 socioéconomique bien défini, la diversité peut ne pas poser problème.

De la diversité

“Au nombre des 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. Etude de cas de la Thaïlande, de L. Battacharjee (FAO, 2001).

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

- **Quelles sont les principales formes de diversité qui influent sur 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?**

2. Évaluation de l’économie alimentaire locale

Les différences dans l’économie alimentaire locale sont étroitement liées à la diversité géographique et socioéconomique. Les conditions agro-écologiques, le climat, les ressources naturelles ainsi que la disponibilité et l’accès à ces ressources, l’état des sols (et leur accessibilité), les activités économiques existantes (agriculture, industrie, services) et d’autres facteurs liés à la situation géographique déterminent les activités économiques des ménages et par suite leur accès aux vivres. Il existe une grande différence entre l’économie alimentaire rurale et l’urbaine, car le revenu des ménages et leur accès aux aliments est habituellement beaucoup plus tributaires du marché dans les zones urbaines.

A l’intérieur d’une région, on rencontre également une certaine diversité dans les stratégies de subsistance et dans les activités des ménages, ainsi que dans les résultats en matière de sécurité alimentaire et dans la manière dont ils font face à cette insécurité. Le sujet est très vaste et l’équipe d’évaluation doit faire preuve de beaucoup de discernement pour n’analyser que les aspects pertinents au programme. Pour les programmes intégrés comprenant un volet de production alimentaire, l’analyse de l’économie alimentaire locale est appropriée; elle l’est moins si le programme comporte, par exemple, un important volet de santé primaire.

Il importe aussi de prendre en compte un autre élément important: l’impact local de phénomènes («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 absorber les effets de ces phénomènes inondations, sécheresses, hausse brutale des prix du marché, déplacements de populations causés par des troubles

Évaluer le micro-environnement

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

civils ou des conflits armés. Ces phénomènes peuvent réduire à néant les effets positifs 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);
- la vente sur le marché de produits agricoles et non agricoles;
- le travail contre argent comptant et/ou nourriture;
- le traitement 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, l'évaluation de la production alimentaire des ménages est peu pertinente (bien que l'on étudie activement la possibilité d'une agriculture urbaine) alors que l'est celle de la commercialisation des produits alimentaires (prix du marché, disponibilités alimentaires). En milieu rural, il peut être approprié d'évaluer toutes ces composantes mais en tenant compte de leur importance relative. S'agissant des ménages cibles 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 la 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?

- **Des produits alimentaires subventionnés sont-ils mis à la disposition de certains groupes ou de l'ensemble de la population?**

Existe-t-il des programmes facilitant l'accès aux vivres des plus pauvres: programme de soutien des prix aux produits de base, programme de tickets de ravitaillement, programme «aliments contre travail», programmes subventionnés d'alimentation complémentaire à l'intention des jeunes enfants, programmes de 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?

- **Les marchés locaux de produits alimentaires sont-ils bien développés?**

L'accès saisonnier aux marchés est-il bon? Quels sont les produits alimentaires dont la disponibilité est saisonnière?

- **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? Les ménages ont-ils une bonne connaissance 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? Dans l'affirmative, quelles mesures ont été prises pour réduire leur impact et/ou renforcer la capacité des ménages à leur faire face?

On dispose de plus en plus de renseignements sur les économies alimentaires locales dans bon nombre de pays en développement, souvent sous forme de cartes détaillées et d'analyses¹⁴. Le département de la sécurité alimentaire du Ministère de l'agriculture, le service de gestion des crises du Bureau/Ministère de la planification, les bureaux régionaux du Save the Children Fund, CARE, FEWSNet, et/ou l'Unité de cartographie et d'analyse de la vulnérabilité (VAM) du PAM sont de bonnes sources d'information.

3) **Évaluation du niveau de développement communautaire**

De nombreux facteurs internes influent sur le rythme de développement des communautés et sur le succès de leurs efforts. Certains sont étrangers au programme nutritionnel 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, on peut citer:

- le niveau d'alphabétisation;
- la dialectique hommes femmes;
- la situation économique de la communauté;
- la préexistence de groupes communautaires forts et représentatifs (officieux ou officiels);
- une tradition de travailler ensemble plutôt qu'individuellement;
- le degré d'homogénéité de la communauté.

Évaluer le micro-environnement

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

¹⁴ 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.

D'autres facteurs importants peuvent être spécifiques à la zone de votre programme: vous devrez les identifier et les ajouter à la liste ci-dessus. Ensuite, avec l'aide de cette liste, vous organiserez une série de discussions de groupe avec vos informateurs clés de manière à comprendre la nature des communautés de la zone d'exécution de votre programme.

4) **Évaluation de l'accès aux services de base et aux compétences techniques**

Nous avons dit à plusieurs reprises que la création d'une relation entre le sommet et la base était un élément important de la réussite du programme. Néanmoins, aussi couronné de succès que soit le programme en matière de capacité de développement et d'autonomie des communautés, celles-ci n'en ont pas moins besoin d'avoir accès à des services de base et à des compétences techniques de qualité. De fait, plus la réussite du programme est probante, et plus la demande d'amélioration des services et des compétences peut et doit augmenter (voir la section iv: Évaluation de la pérennité). Ne pas satisfaire cette demande pourrait aliéner 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 plus localisée et la nature spécifique des services offerts peut varier d'une région du pays à l'autre.

<u>Évaluer le</u> <u>microenvironnement</u>
▪ Diversité
▪ Economie alimentaire locale
▪ 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'Examen approfondi de neuf programmes (FAO, 2002).

- **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?**

Nombre de pays ont réalisé des études ou des évaluations de leurs services de base. Si elles sont suffisamment récentes, commencez par les étudier. Puis, avec l'aide de vos informateurs clés des ministères et organismes appropriés au niveau national et local, il vous faudra obtenir l'information de base suivante relative aux services sanitaires et agricoles¹⁵:

¹⁵ Certaines questions peuvent porter sur d'autres secteurs mais elles n'en sont pas moins pertinentes à votre programme. Il vous incombera donc d'y répondre.

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?

Services agricoles:

- 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?
- Dans quel domaine spécifique (cultures de rapport ou production vivrière) 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?
- Ont-ils une connaissance appropriée des problèmes nutritionnels?

S'agissant des services de nutrition, nous vous suggérons de mener une évaluation 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 le personnel.

Au minimum, les services nutritionnels de base devraient être les suivants:

- surveillance et promotion de la croissance de l'enfant¹⁶;
- promotion de l'allaitement maternel;
- alimentation complémentaire du nourrisson, de préférence avec des recettes utilisant des produits locaux;
- gestion de la malnutrition;
- prévention et traitement des carences en micronutriments (surtout en vitamine A, en fer et en iode);
- éducation nutritionnelle des femmes enceintes, dont conseils sur la prise de poids, les suppléments de fer et de folate, et l'alimentation des femmes allaitantes;
- soutien nutritionnel aux personnes séropositives.

Pour évaluer 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 suivantes dans les registres et rapports des dispensaires/centres de santé et par observation des consultations préventives et séances éducatives. Si les dispensaires offrent d'autres services en matière de nutrition, vous devrez aussi les évaluer.

- La participation aux activités visant à surveiller et à favoriser la croissance de l'enfant est-elle bonne?

¹⁶ Dans certains pays, ces programmes sont considérés comme des activités communautaires plutôt que cliniques.

- Quelle est la variation de la fréquentation à ces séances/consultations préventives en fonction de l'âge de l'enfant¹⁷?
- Les mères comprennent-elles les problèmes de croissance et reçoivent-elles des conseils sur l'alimentation infantile¹⁸ 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, enregistrée et interprétée? Le matériel de pesée est-il disponible et en bon état?
- 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 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 utilisés?

- **Existe-t-il de bonnes compétences techniques au niveau local ?**

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 à base communautaire. Résultat: des activités d'alimentation et de nutrition inappropriées¹⁹ et mal conçues, des activités génératrices de revenu qui échouent faute d'études préalables de marketing ou de faisabilité ou par manque de formation à la comptabilité et à la gestion.

Vous avez peut-être déjà répondu à la question concernant l'existence de compétences techniques au niveau local lorsque vous avez répondu à la question 5 de la section 1. Il vous faut maintenant y répondre dans la perspective des besoins locaux, y compris des besoins des communautés. Partant du principe que les experts financés par le programme ne seront plus disponibles lorsqu'il sera terminé, il vous faut répondre aux questions suivantes:

¹⁷ 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 (12 mois), alors que les enfants sont plus vulnérables à la malnutrition.

¹⁸ Il faut continuer à offrir des conseils de nutrition et des encouragements que l'enfant grandisse bien ou non.

¹⁹ 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.

- 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 ont 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 connexes aux 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 et ceux connexes? Existe-t-il d'autres sources d'expertise peut-être dans un autre programme alimentaire ou nutritionnel dans une zone 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 nécessaires²⁰? Ont-ils reçu une formation appropriée ou existe-t-il des besoins de formation non satisfaits? Dans l'affirmative, quels sont ces besoins?

Les réponses à ces questions vous aideront à décider non seulement de l'adéquation des compétences actuelles mais aussi d'étendre leur disponibilité dans le futur. Ces réponses vous aideront aussi à évaluer la pérennité du programme (section IV).

5) Évaluation de l'adéquation des structures locales de développement

Vous avez maintenant recueilli la majorité des informations dont vous avez besoin pour évaluer l'adéquation des structures ou des autorités locales de développement²¹. Si votre programme est vraiment à base communautaire, il devrait œuvrer en étroite collaboration avec les structures locale de développement en utilisant une approche participative. Si ce n'est pas le cas ou si ces structures ne jouent qu'un rôle minime dans votre programme, il vous incombera de renforcer leur

<p>Évaluer le <u>microenvironnement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversité ▪ Economie alimentaire locale ▪ Développement communautaire ▪ Accès aux services de base <p>➤ Structures locales de développement</p>

²⁰ On reviendra plus en détail sur les travailleurs communautaires, bénévoles ou non, à la section III, dans le contexte de la mobilisation des collectivités et de l'approche participative.

²¹ 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.

participation. A terme, il est probable que ce sont elles qui contribueront à institutionnaliser la base communautaire de votre programme. Voici les questions auxquelles il vous faut répondre:

- **Quels comités de développement existent-il au niveau local? Quels sont les comités les plus proches du développement communautaire?**
- **Sont-ils actifs? Quels sont leurs membres? ont-ils un budget approprié? Quel est leur degré d'autonomie?**
- **Comment les communautés identifient-elles et communiquent-elles 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?**

6) Récapitulatif de l'évaluation du micro-environnement et actions à entreprendre

Vous devriez maintenant avoir les renseignements dont vous avez besoin pour évaluer le micro-environnement du programme de nutrition. Reportez-vous au Formulaire de rapport (annexe 1) et répondez aux questions de la section II. Vous devrez ensuite mener une analyse FFOO.

Il n'est pas possible de prendre en compte toutes les composantes du micro-environnement dans le cadre des programmes de nutrition. Dans certains cas, il vous faudra militer pour obtenir des changements au niveau national ou 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.

Les mesures suggérées ci-après vous permettront de réduire les contraintes imposées par les composantes du micro-environnement:

- i) Restructurer les composantes du programme pour mieux tenir compte de la diversité locale et des divers degrés de développement. Par exemple:
 - Si les conseils donnés aux mères dans le cadre des activités de suivi de la croissance de l'enfant ne sont pas appropriés, compte tenu des produits alimentaires disponibles ou des commodités 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 les pratiques culturelles locales autant que possible; encouragez les femmes à participer au processus de prise de décision²²; militez auprès du Ministère de l'éducation afin qu'il lance un programme d'alphabétisation des adultes.

²² 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.

- Établissez des programmes sociaux qui reconnaissent, encouragent et soutiennent les initiatives privées et communautaires.
 - Modifiez les dates limites pour l'atteinte des objectifs en fonction de la diversité locale et des niveaux de développement.
 - Modifiez les plans de crédit et d'autres composantes du programme pour permettre aux familles et aux communautés les plus pauvres d'y participer. Dans certains cas, il pourra être 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 aussi pour toucher les ménages et les communautés les plus isolés.
- ii) Si les services de base et l'accès aux compétences techniques sont inadéquats:
- Renforcez les services de nutrition (cela doit être l'une de vos principales priorités s'ils ne sont pas adéquats) 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 du personnel. 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 des activités de santé à caractère curatif. Œuvrez 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 de les renforcer par le biais des activités du programme ou travaillez avec un comité sectoriel au niveau aussi proche que possible de la base (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.

L'étude en profondeur de neuf programmes menée en 2002 par la FAO a mis en lumière un certain nombre de forces, de faiblesses, d'opportunités et d'obstacles dans le macro-environnement. La liste en est donnée ci-dessous:

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:

- *redynamisation 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 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 socioéconomiques, religieux, culturels (dialectique hommes/femmes, pauvreté);*
- *décentralisation incomplète ou inexistante;*
- *échec 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 à consacrer aux activités de développement et exclusion des plans de crédit.*

Section III: ÉVALUATION DE LA CONFIGURATION OU STRUCTURE CONCEPTUELLE DU PROGRAMME

Évaluer ...

- Le macro-environnement
- Le micro-environnement
- **La configuration/structure conceptuelle du programme**
- La pérennité

Vous devriez maintenant avoir assez d'informations pour évaluer le cadre de fonctionnement de votre programme. Certaines mesures que nous vous avons suggérées sont quelque peu hors limites mais elles n'en sont pas moins indispensables pour s'assurer que le programme aura un impact positif sur l'état nutritionnel de la population desservie. Nous en arrivons maintenant à l'évaluation du programme en lui-même. Il existe un grand nombre d'études sur la méthodologie d'élaboration de programmes et il n'entre pas dans l'objet de la présente section de les reprendre. Notre intention est plutôt de mettre en lumière les aspects de conception du programme qui ont un impact sensible sur ses résultats. Dans la présente

section, vous allez examiner la configuration/structure conceptuelle du programme afin d'évaluer:

- sa pertinence;
- ses interventions;
- les activités communautaires;
- les animateurs communautaires;
- la gestion du programme;
- le suivi et l'évaluation du programme;
- la coordination du programme.

1. Évaluation de la pertinence du programme

Pour évaluer la pertinence du programme, vous devez savoir si l'on a cherché à déterminer les causes de la malnutrition et si les objectifs du programme correspondent aux causes identifiées. Dans l'idéal, il vous 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 les documents de projet et les dossiers appropriés pour répondre aux questions suivantes:

- **A-t-on réalisé une analyse des problèmes avant d'élaborer le programme? Dans l'affirmative, utilisait-elle une approche participative? Quelles causes spécifiques de malnutrition cette analyse a-t-elle identifiées?**

Évaluer la configuration/structure conceptuelle du programme

- **Pertinence du programme**
 - Interventions du programme
 - Activités communautaires
 - Animateurs communautaires
 - Gestion du programme
 - Suivi et évaluation
 - Coordination du programme

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 il est mauvais. 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 par le programme.

- **Les objectifs du programme sont-ils clairs, réalistes, pertinents, mesurables et planifiés dans le temps? Le programme comporte-t-il des objectifs en matière de:**
 - **Nutrition? Si oui, sont-ils en rapport avec les causes de malnutrition identifiées lors de l'analyse des problèmes?**
 - **Participation communautaire?**
 - **Amélioration du macro-environnement et du micro-environnement?**
 - **Renforcement des capacités?**

À terme, tous les programmes de nutrition doivent viser à 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) et l'on doit pouvoir mesurer cette amélioration avec des indicateurs reconnus (état anthropométrique et/ou indicateurs biochimiques relatifs aux 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.

De nombreux programmes établissent des objectifs qui ne portent que sur quelques-uns des obstacles à l'amélioration de l'état nutritionnel; ils peuvent par exemple viser à améliorer les connaissances en nutrition. Il faut reconnaître que cela ne peut être qu'un objectif intermédiaire parce qu'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 nutritionnel²³ que lorsqu'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 d'amélioration de l'état nutritionnel doit s'accompagner d'un ensemble d'objectifs secondaires s'attaquant aux causes spécifiques de malnutrition dans la zone du programme.

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

Tous les objectifs doivent être pertinents, spécifiques, mesurables, réalistes et planifiés dans le temps²⁴. C'est par rapport à ses objectifs que l'on mesure la réussite ou l'échec d'un programme. Etudiez le document de projet pour déterminer si de tels objectifs ont été pris en compte, tout en gardant à l'esprit les conclusions de votre évaluation du macro- et du micro-environnement.

- **Les activités du programme ciblent-elles des ménages, des communautés ou des zones spécifiques? Dans l'affirmative, le ciblage est-il approprié?**

²³ Dans de très rares cas, le manque de connaissances en nutrition est le seul obstacle à l'amélioration de l'état nutritionnel.

²⁴ SMART: Spécifiques, Mesurables, Appropriés, Réalisables et planifié dans le Temps.

Le ciblage peut-être géographique (zones défavorisées ou zones de culture ou de climat spécifiques), socioéconomique (quartiers pauvres des villes, ménages dont le revenu est inférieur au seuil de pauvreté, personnes âgées nécessiteuses ou ménages sans terre) ou il peut viser un groupe vulnérable (enfants en période de sevrage, mères seules, vieillards, par exemple). Si le programme est ciblé, déterminez si le système fonctionne correctement ou si les procédures de sélection des communautés ou des ménages sont trop compliquées ou sujettes à manipulation.

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 collectivités pauvres ; il peut être socioéconomique (ménages en dessous du seuil de pauvreté, comme au Sri Lanka). Le programme mexicain utilise une double forme de ciblage: le ciblage des zones vulnérables a permis de sélectionner les localités bénéficiant du programme, puis un ciblage socioéconomique a permis de sélectionner les ménages participants.

Un bon ciblage permet d’épargner des ressources mais le processus de sélection peut aussi entraîner des dépenses administratives élevées (cela a été le cas au Mexique) et peut être sujet à des manipulations politiques et à la corruption.”

2) Évaluation des interventions du programme

Les interventions du programme doivent viser à 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 garder un esprit équitable. Il importe de tenir compte de leurs coûts en ressources et en temps pour les communautés. De plus, vous devez savoir 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. Par exemple, comparez les programmes de complémentation en vitamine A organisés dans les dispensaires/centres de santé par rapport aux programmes qui essaient d’améliorer la consommation d’aliments riches en vitamine A. Le programme de complémentation vitaminique est peut-être plus rentable dans le court terme, mais celui fondé sur la consommation de produits riches en vitamines A s’inscrit plus dans la durée et peut se révéler moins coûteux à long terme²⁵.

Évaluer la configuration du programme

- Pertinence du programme
- **Interventions du programme**
- Activités communautaires
- animateurs communautaires
- Gestion du programme
- Suivi et évaluation
- Coordination du programme

²⁵ On pose ici que le programme de complémentation devra se poursuivre *ad infinitum* 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.

Pour évaluer la pertinence des interventions du programme, il vous faut maintenant répondre aux questions suivantes.

- **Les interventions sélectionnées et mises en œuvre étaient-elles appropriées?**

On dispose maintenant d'un grand nombre d'études sur des expériences en matière d'interventions nutritionnelles à travers le monde. C'est un excellent moyen, en consultant au stade de la formulation du projet, pour vous aider à sélectionner la configuration/structure conceptuelle 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 (voir note 19), engager tous les secteurs pertinents et tenir compte des ressources, de la conjoncture, des disponibilités alimentaires et des pratiques culturelles locales.

- **Les interventions cadrent-elles avec les services nutritionnels de base offerts dans la zone du programme?**

Vous devez 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 nourrissons alors que le centre de santé local encourage l'allaitement maternel. Le programme doit renforcer et non miner les activités menées par les responsables locaux de la santé et de l'agriculture lorsque celles-ci sont appropriées.

3) **Évaluation des activités communautaires**

Dans cette sous-composante, vous allez évaluer l'importance de la participation communautaire, déterminer si le personnel a reçu une formation appropriée à l'approche participative et comment cette approche est 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 à 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, 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 d'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.

Évaluer la configuration du

programme

- Pertinence du programme
- Interventions du programme
- **Activités communautaires**
- animateurs communautaires
- Gestion du programme
- Suivi et évaluation
- Coordination du programme

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

- **Pour évaluer le niveau de participation**, la meilleure solution est de visiter un nombre représentatif de communautés, de suivre les réunions en cours et de vous entretenir avec les leaders communautaires. Vous pourrez alors classer les communautés dans l'une des catégories ci-dessous:

<u>Niveaux de participation communautaire</u>	
Niveau de participation	Caractéristiques
1. Passive	Les intéressés sont mis au courant de ce qui va se passer ou participent 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. Initiative	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. Automobilisation	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.

- **Une autre manière d'évaluer l'importance de la participation communautaire consiste à mesurer la participation dans cinq domaines clés: l'évaluation 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 annexe 2). Les détails concernant l'utilisation de cette méthode sont donnés à l'annexe 4.

Sur la participation communautaire

“Un programme nutritionnel à base 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 répondant aux besoins ressentis.”

Extrait de l'Étude approfondie de neuf programmes (FAO, 2002).

- **Pour évaluer la formation reçue par le personnel du programme en matière de participation communautaire et déterminer s'il comprend cette approche**, organisez quelques discussions de groupe avec le personnel du programme à différents niveaux et de différentes régions et posez les questions suivantes:
 - Pensez-vous que les communautés peuvent identifier leurs propres besoins et planifier et mettre en œuvre les activités nécessaires pour y répondre? Dans la négative, pourquoi pas?
 - Quelle formation avez-vous reçue en matière d'approche participative?
 - De quelle formation complémentaire ressentez-vous le besoin?

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.

- **Pour évaluer dans quelle mesure le programme a encouragé l'organisation de la communauté, le développement de ses capacités et son autonomie (en un mot: son auto développement)**, il vous faudra obtenir des informations par le biais de visites sur le terrain, d'observations et d'entretiens. Lors des visites sur le terrain, demandez à voir les programmes communautaires et les activités en cours et participez aux réunions . Il est important que vous obteniez des informations des divers membres de la communauté et pas seulement de ses leaders. Il vous faudra apporter des réponses aux questions suivantes:
 - Le programme travaille-t-il avec des groupes d'action communautaire représentatifs? Les groupes doivent se réunir régulièrement, et avoir des programmes bien définis, des priorités et des activités. Ils doivent comprendre des représentants de tous les groupes de la communauté, dont les plus vulnérables (par exemple, les ménages 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?

Utilisation des connaissances et des pratiques culturelles locales

L'étude détaillée de neuf programmes, menée par la FAO en 2002, 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 Quesungual. 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 (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 entrées de jeu et des stratégies plus acceptables par les communautés que des stratégies 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.

4) **Évaluation de l'efficacité des animateurs communautaires**

Les animateurs communautaires²⁶ jouent un rôle essentiel dans tout projet utilisant 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, à l'encontre des animateurs payés qui travaillent souvent pour plusieurs communautés. Certains programmes disposent de superviseurs qui suivent le travail d'un groupe d'animateurs 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 grande 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.

Évaluer la configuration/ structure conceptuelle du programme

- Pertinence du programme
- Interventions du programme
- Activités communautaires
- **Animateurs communautaires**
 - Gestion du programme
 - Suivi et évaluation
 - Coordination du programme

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

²⁶ 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 communaux ou villageois, agents de développement. S'ils ne sont pas payés, on les nomme agents bénévoles. Les personnels existants, tel que les agents de santé communautaire et les agents de vulgarisation peuvent aussi jouer le rôle d'animateurs.

indéterminée. Inévitablement, le mécontentement s'installe et le travail en souffre. Il y a moyen d'éviter cela: on peut leur offrir l'apprentissage d'un métier et un barème de salaire, des opportunités de formation, un retour de l'information pour mettre en évidence leurs résultats, des récompenses et une reconnaissance publiques²⁷, et de plus grandes responsabilités. Les visites sur le terrain sont indispensables pour évaluer leur rôle et leur efficacité, de même que des entretiens avec les représentants des groupes communautaires, avec des animateurs et, le cas échéant, leurs superviseurs.

Comment identifier les animateurs communautaires

“[En Thaïlande]... les animateurs sont identifiés et recrutés selon un processus social par lequel il est demandé aux habitants d'un quartier d'identifier un des voisins en qui ils ont confiance, une personne qu'ils consultent de préférence lorsqu'ils ont besoin de conseils. Ces personnes sont alors recrutées comme «personne ressource» pour une dizaine de ménages. Ces bénévoles jouissent de la confiance des ménages et 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.

Répondez maintenant aux questions suivantes:

- Le programme utilise-t-il des animateurs communautaires? Dans l'affirmative, comment sont-ils sélectionnés?
- Sont-ils efficaces? Les communautés sont-elles satisfaites de leur travail?
- Doivent-ils rendre des comptes? Dans l'affirmative, envers qui sont-ils responsables et comment le système fonctionne-t-il?
- Peuvent-ils aider les collectivités à obtenir des financements pour leurs activités? Connaissent-ils bien les ONG et les autres sources de financement?
- Savent-ils quand et où obtenir une assistance technique²⁸? Ont-ils des occasions d'exprimer leurs propres besoins de formation?
- Leur charge de travail est-elle raisonnable? Sont-ils bien supervisés? Reçoivent-ils un retour d'informations sur leur performance?
- Ont-ils reçu une formation aux méthodes participatives? à la direction et à la dynamique de groupe? Quels autres besoins de formation pouvez-vous identifier?
- Comment sont-ils récompensés? Sont-ils payés? Dans l'affirmative, par qui²⁹? Y-a-t-il un système de reconnaissance ou de motivation sociale?

²⁷ La Thaïlande utilise beaucoup cette approche – et la trouve fondamentale au 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 envisager que les fonds consacrés à un programme de reconnaissance sociale sont plus efficaces que ceux consacrés aux salaires des volontaires.

²⁸ Il importe de donner aux animateurs moins une formation technique qui serait nécessairement fondamentale, qu'une bonne idée des limites de leurs propres connaissances et du «où, quand et comment» ils peuvent trouver une assistance technique.

²⁹ S'ils sont payés par le programme, on peut douter de leur présence après la fin du programme.

- 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 à la performance du projet a été la carence d’un personnel de soutien communautaire ayant reçu une formation appropriée et le manque d’institutions capables de faciliter et de soutenir les processus de développement nécessaires...Non seulement la planification des actions communautaires en souffre mais également les activités de support dans les secteurs de l’agriculture et de la santé/nutrition n’ont pas été menées correctement”

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

5) Évaluation de la gestion du programme

Un nombre surprenant de programmes souffre de problèmes de gestion. L'étude détaillée de neuf programmes (FAO, 2002), met en évidence les suivants:

- la médiocrité de la supervision et du contrôle de qualité;
- le manque de motivation du personnel;
- le contrôle excessif du 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 qui conduisent à une bureaucratie trop lourde.

Évaluer la configuration du programme

- Pertinence du programme
- Interventions du programme
- Activité communautaires
- **Gestion du programme**
 - Suivi et évaluation
 - Coordination du programmes

Le défi d'une bonne gestion consiste à établir une structure qui encourage la transparence, définit clairement le rôle et les responsabilités de chacun, permet une réponse rapide et limite la paperasserie tout en évitant le gaspillage des ressources et les pertes de temps. Peut-être que l'un des principaux attributs d'une bonne gestion est sa capacité de maintenir la motivation et le zèle du personnel. Pour cela le retour d'informations est nécessaire ainsi que la reconnaissance des résultats et du travail accompli.

L'examen des rapports du programme et des entretiens avec son 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? Quelles faiblesses pouvez-vous identifier?**
- **Le personnel est-il zélé et motivé ou son taux de remplacement est-il anormalement élevé³⁰? Les fonctions, descriptions de postes et responsabilités sont-elles bien définies?**
- **Le programme est-il financièrement transparent? Ses ressources sont-elles bien utilisées et suivies?**
- **Tout le personnel a-t-il reçu une formation à la gestion?**

6) **Appréciation du suivi et de l'évaluation du programme**

Tous les planificateurs conviennent que le suivi /évaluation est une composante indispensable de tout programme bien conçu. Or peu de programmes incluent des dispositions adéquates pour ce volet, peut-être de peur qu'elles soient utilisées pour désigner des coupables en cas d'échec. Cela ne doit jamais être le cas et pour éviter qu'il en soit ainsi, il est important de prévoir le suivi/évaluation en tant que partie intégrante de la conception/structure conceptuelle du programme. Le suivi et l'évaluation doivent donc:

- être inclus dans la conception du programme;
- être élaborés dès le début du programme avec l'aide d'un statisticien et d'un épidémiologiste;
- être 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 à son usage).

Il existe de nombreux ouvrages sur le suivi et l'évaluation. La liste des ouvrages de référence en annexe 2 inclue deux publications.

a) Suivi

Le suivi consiste en 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'évaluation. Il permet de décider:

- Si les intrants du programme (matériels, suppléments, financements et exercices de formation, par exemple) sont livrés en temps voulu. Sinon, pourquoi?

Évaluer la configuration du programme

- Pertinence du programme
- Interventions du programme
- Activité communautaires
- Gestion du programme
- **Suivi et évaluation**
- Coordination du programme

³⁰ Un taux élevé de remplacement du personnel ne reflète pas nécessairement la gestion du programme ; cela peut s'expliquer par des promotions.

- Si la couverture des bénéficiaires est bonne (ceci inclue par exemple la fréquentation des consultations prénatales et celles du suivi de la croissance de l'enfant). Sinon, pourquoi?
- Si les activités de mobilisation de la communauté avancent comme prévu. 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? Sinon, pourquoi?

Le suivi doit aussi tenir compte d'événements externes qui peuvent affecter l'impact du programme, notamment les sécheresses ou les inondations, les troubles et désordres civil, l'état des routes et des ponts, etc. Enfin, en tant qu'outil de gestion, il doit être:

- un système de réponse rapide aux problèmes identifiés;
- un système de diffusion de l'information.

Les réponses aux questions suivantes vous permettront d'évaluer la valeur du suivi du programme:

- **Existe-t-il un système de suivi dans le programme?**
- **Existe-t-il un système de diffusion de l'information? Les rapports de suivi sont-ils examinés de près? Le personnel du programme reçoit-il un retour de l'information?**
- **Les informations sur les goulets d'étranglement et autres problèmes opérationnels sont-elles rapidement prises en compte?**

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 identifier les indicateurs appropriés³¹, et un épidémiologiste doit contribuer à la conception de l'évaluation ainsi qu'un statisticien à l'analyse des données. Des informations à la fois qualitatives et quantitatives sont les éléments importants d'un système d'évaluation. Les réponses aux questions suivantes vous permettront d'évaluer l'adéquation du système d'évaluation:

- **Existe-t-il un système d'évaluation?**
- **Dans l'affirmative, dispose-t-il d'une ligne budgétaire?**
- **A-t-on consulté des statisticiens et des épidémiologistes au moment de sa conception?**
- **Les indicateurs sont-ils dans la logique des objectifs du programme? Celui-ci a-t-il été mis en œuvre comme prévu?**
- **Les données de l'évaluation vous permettent-elles d'évaluer l'impact du programme?**

³¹ Si les mesures anthropométriques 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 – séances 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 de maigreur et de retard de croissance.

c) *Suivi participatif de la communauté*

Les informations du suivi et de l'évaluation du programme sont, en général, de peu d'intérêt pour les communautés. Ce dont elles ont besoin, c'est 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, par exemple, 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'avancement des activités.

Les réponses aux questions suivantes vous permettront d'évaluer la valeur du système de suivi communautaire:

- **Les communautés ont-elles identifié et mis en œuvre une participation au suivi du programme correspondant à leurs propres priorités de développement?**
- **Dans l'affirmative, qui l'a conçu?**
- **Les membres de la communauté comprennent-ils et utilisent-ils les informations du suivi?**

7) **Évaluation de la coordination du programme**

Aucun programme ne peut fonctionner d'une manière isolée. Des relations avec les autorités aux différents niveaux administratifs sont indispensables à son éventuelle institutionnalisation. La coordination avec d'autres programmes et la création de partenariats peuvent l'enrichir et le rendre plus efficace. Vous avez déjà recueilli une bonne partie des informations nécessaires à l'évaluation de ce volet dans le cadre de la section II: il vous appartient maintenant de les réexaminer dans le contexte des questions suivantes:

- **Le programme a-t-il établi de bons rapports de travail avec les autorités, organismes ou comités à tous 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 partenariats³² avec des ONG, le secteur privé et les instituts de recherche et de formation sont importants pour avoir accès aux compétences techniques et à des financements complémentaires, surtout pour les activités communautaires.**

Évaluer la configuration du programme

- Pertinence du programme
- Interventions du programme
- Activité communautaires
- Gestion du programme
- Suivi et évaluation
- **Coordination du programme**

³² L'étude approfondie de neuf programmes (FAO, 2002) 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.

8) **Récapitulatif de l'évaluation de la configuration/structure conceptuelle du programme et actions à entreprendre**

Vous devriez maintenant avoir les renseignements dont vous avez besoin pour évaluer la configuration du programme de nutrition. Reportez-vous au Formulaire de rapport (annexe 1) et répondez aux questions de la section II. Vous devrez ensuite mener une analyse FFOO.

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 avez déterminé que tel est le cas, vous devez vous demander si cela vaut la peine de continuer ce programme ou s'il ne vaudrait pas mieux en formuler un nouveau. En tout état de cause, il vous incombe d'étudier vos options avec l'organisme de financement du programme, surtout si le financement vient de l'extérieur.

Si vous avez identifié certaines faiblesses, vous pouvez:

- i) reformuler les objectifs du programme afin de les rendre plus pertinents, réalisables et mesurables;
- ii) élaborer des cadres conceptuels appropriés pour s'assurer que le programme s'attaque aux causes de la malnutrition dans les diverses zones qu'il dessert;
- 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 animateurs communautaires efficaces;
- vi) trouver le moyen de motiver les animateurs communautaires. Discutez avec eux comment améliorer leur satisfaction professionnelle: quels sont leurs problèmes, leurs aspirations, que pensent-ils des programmes de reconnaissance sociale, des opportunités de formation complémentaire?
- vii) établir un guide pour les activités communautaires couvrant les aspects suivants: l'identification des groupes d'action communautaire, le renforcement des capacités de la communauté, l'accès aux compétences techniques et aux sources de financement, l'encouragement à collaborer avec d'autres communautés, et l'utilisation de pratiques culturelles appropriées;
- viii) inclure un système de suivi/évaluation, doté d'un budget, ou reformuler le système existant. Etablir un système de diffusion de l'information et utiliser cette information pour gérer le 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 et de la reconnaissance du travail accompli. Modifier si besoin est. 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, les ONG, le secteur privé et les instituts de recherche et de formation, si nécessaire.

L'étude détaillée de neuf programmes, menée en 2002 par la FAO, a mis en évidence un certain nombre de forces, de faiblesses, d'opportunités et d'obstacles dans le macro-environnement. La liste en est donnée ci-dessous:

Forces:

- *participation communautaire importante;*
- *agents communautaires bien formés et motivés;*
- *activités communautaires efficaces et appropriées;*
- *utilisation appropriée de la culture et des traditions locales;*
- *bon ciblage (socioéconomique et géographique);*
- *bonne gestion du programme;*
- *bon système de suivi et d'évaluation;*
- *retour d'informations aux collectivités, reconnaissance du travail accompli, motivation des communautés et de leurs agents.*

Faiblesses:

- *ingérence politique dans le ciblage des activités du programme;*
- *problèmes et retards opérationnels;*
- *participation communautaire limitée;*
- *capacités communautaires peu développées ou utilisation incomplète du potentiel de certains leaders;*
- *activités communautaires inappropriées ou mal choisies;*
- *manque 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.*

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 IV: ÉVALUATION DE LA PÉRENNITÉ DU PROGRAMME

Évaluer

- Le macro-environnement
- Le microenvironnement
- La configuration / structure conceptuelle du programme
- **La pérennité**

La question de la pérennité est complexe, car sommes-nous concernés par la pérennité du programme ou par ses résultats? En termes généraux, on peut définir la pérennité comme la capacité de préserver l'impact positif d'un programme une fois que celui-ci a atteint ses objectifs. 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. Il est possible de préserver les acquis d'un programme ou d'obtenir des améliorations ultérieures de plusieurs manières:

- en poursuivant le programme: les programmes nutritionnels, par exemple, ne doivent pas être considérés 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 holistique.

L'équipe d'évaluation pourrait consacrer une de ses réunions non seulement à l'examen de la pérennité du programme, mais 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, 2002) donne quelques exemples:

“Au Mexique, le programme PROGRESA vise à rompre 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 réussi et semble maintenant avoir été institutionnalisé et sa pérennité est assurée.”

Un élément clé de la réussite, peut-être le plus important, réside dans l'engagement politique en faveur du bien être nutritionnel de la population et dans une reconnaissance de la nutrition à la fois comme indicateur d'intrant mais aussi indicateur de résultats de 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 à iii ont des répercussions sur la pérennité du programme. Un macro-environnement 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 oeuvrant en faveur de la pérennité du programme. Dans la présente section, vous allez vous pencher sur certaines questions encore en suspens; il vous faut évaluer:

- les ressources du programme;
- la propriété du programme;
- la capacité du programme à répondre aux besoins futurs.

1) **Évaluation des ressources du programme**

Tout programme mobilise des ressources, humaines, financières et logistiques. La question du financement est fâcheuse: rares sont les budgets nationaux alloués à la nutrition qui peuvent couvrir 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 se retireront.

Évaluation de la pérennité

- **Ressources du programme**
 - Propriété du programme
 - Capacité de répondre aux besoins futurs

Dans le cadre des discussions sur la pérennité du programme, l'équipe d'évaluation 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? 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 (dix ans ou plus).**

- **La question du soutien logistique et technique à long terme est-elle traitée de manière appropriée?**

2) **Évaluation 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 secteurs³³. 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 constituées: il doit s'institutionnaliser. De plus, sa base communautaire doit devenir «institutionnalisée» au niveau de la communauté: si l'approche participative a été couronnée de succès, les communautés doivent avoir le sentiment que le programme leur appartient.

<p><u>Évaluation de la pérennité</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressources du programme ➤ Propriété du programme ▪ Capacité de répondre aux besoins futurs
--

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

- **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? Sont-ils adéquats?**
- **Les communautés ont-elles le sentiment que le programme leur appartient et demandent-elles qu'il se poursuive?**

3) **Évaluation de la capacité du programme à répondre aux besoins futurs**

Les futurs besoins 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 nutritionnel doit pouvoir faire face à de telles crises, avec ou sans aide extérieure: ces crises doivent en effet s'intégrer dans les plans nationaux préparant aux situations d'urgence. D'autres besoins futurs pourront dépendre d'une augmentation de la demande des services de base suite à l'amélioration du comportement des communautés en matière de santé ou à une évolution du profil nutritionnel du pays³⁴. Enfin, le programme doit pouvoir s'adapter à divers changements tels que la décentralisation ou l'évolution des connaissances scientifiques et des nouvelles technologies.

<p><u>Évaluation de la pérennité</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressources du programme ▪ Propriété du programme ➤ Capacité de répondre aux besoins futurs
--

³³ 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.

³⁴ 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, 2002).

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

- **Existe-t-il de bons services de base, répondant aux besoins de la communauté et capables de satisfaire une augmentation de la demande?**
- **Êtes-vous sûr que les besoins futurs en compétences techniques dans le domaine nutritionnel et autres secteurs connexes 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 évaluations sont-elles prévues?**

“...si la participation communautaire répond aux attentes, la demande de services augmente ainsi que les attentes concernant la qualité: meilleur accès aux services de soin de santé et de nutrition, à l'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, 2002).

4) **Récapitulatif de l'évaluation de la pérennité et actions à entreprendre**

Vous devriez maintenant avoir les renseignements dont vous avez besoin pour évaluer la configuration du programme de nutrition. Reportez-vous au Formulaire de rapport (annexe 1) et répondez aux questions de la section II. Vous devrez ensuite mener une analyse FFOO.

La question de la pérennité est importante: le nombre de programmes et projets qui voient leurs résultats disparaître à la fin du programme est incalculable. Au mieux, ils ont eu un certain impact sur une génération d'enfants, au pire, ils représentent un gaspillage complet de ressources nationales et extérieures. Établissez maintenant la liste de toutes les actions identifiées et essayez de déterminer s'il en est qui soient notables en regard de l'évaluation de la pérennité que vous venez de mener. L'une des plus importantes porte sur la détermination de la prochaine date d'évaluation.

L'étude détaillée de neuf programmes menée en 2002 par la FAO a mis en évidence un certain nombre de forces, de faiblesses, d'opportunités et d'obstacles dans l'établissement de la pérennité. La liste en est donnée ci-dessous

Forces:

- *institutionnalisation du programme (engagement de financement, 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 et d'amélioration de la répartition des terres;*
- *développement de nouvelles technologies capables de fournir des solutions aux problèmes des communautés.*

Obstacles (et dangers)

- *arrêt des financements extérieurs;*
- *changement de l'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 son existence 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, 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 à suivre des directives générales. Les leçons de 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 le retour d’investissement est sensible.”

Extrait de l’Étude approfondie de neuf programmes (FAO, 2002)

L’évaluation de votre programme est terminée. Lors de sa réalisation, nous vous avons demandé d’évaluer 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’évaluation de chaque section. Il vous faut maintenant en établir la liste, 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; et
- des modifications dans la configuration/structure conceptuelle du programme.

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

RAPPORT RÉCAPITULATIF

Identifiez les **TROIS** éléments les plus importants de chacune des composantes des quatre sections de l'évaluation (leur numérotation est identique à celle du manuel d'évaluation). Étudiez les questions avec votre équipe et décidez en commun des trois éléments les plus importants.

Section I: ÉVALUATION DU MACRO-ENVIRONNEMENT

1) Évaluation de l'environnement 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) Évaluation de la collaboration intersectorielle

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

a)

b)

c)

3) Évaluation de l'engagement financier de l'État en matière de nutrition

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

a)

b)

c)

4) Évaluation de la contribution de la communauté internationale

Identifiez trois manières dont la communauté internationale pourrait améliorer son soutien à la nutrition dans votre pays.

a)

b)

c)

5) Évaluation de l'adéquation des compétences techniques nationales

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

a)

b)

c)

Section II: ÉVALUATION DU MICRO-ENVIRONNEMENT

1) Évaluation de la diversité

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

a)

b)

c)

2. Évaluation de l'économie alimentaire locale

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

a)

b)

c)

3) Évaluation du développement communautaire

Indiquez brièvement comment le programme peut s'attaquer aux trois obstacles les plus importants au développement communautaire dans la zone ciblée.

a)

b)

c)

4) Évaluation des services de base et des 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) Évaluation des structures locales de développement

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

a)

b)

c)

Section III: ÉVALUATION DE LA CONFIGURATION/STRUCTURE CONCEPTUELLE DU PROGRAMME

1) Évaluation de la pertinence du programme

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

a)

b)

c)

2) Évaluation des interventions du programme

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

a)

b)

c)

3) Évaluation 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, Dans la négative, identifiez trois obstacles à l'approche participative.

a)

b)

c)

4) Évaluation de l'efficacité des animateurs communautaires

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

a)

b)

c)

5) Évaluation de la gestion du programme

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

a)

b)

c)

6) Évaluation du suivi et de l'évaluation

Identifiez les trois aspects les plus importants en relation avec le suivi (y compris participatif) et l'évaluation du programme.

a)

b)

c)

7) Évaluation de la coordination du programme

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

a)

b)

c)

Section IV: ÉVALUATION DE LA PÉRENNITÉ

1) Évaluation des ressources du programme

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

a)

b)

c)

2) Évaluation de la propriété du programme

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

a)

b)

c)

3) Évaluation de la capacité du programme à répondre aux besoins futurs.

Le programme a-t-il envisagé les besoins futurs et les éventuels changements de priorités?

a)

b)

c)

LECTURES COMPLÉMENTAIRES ET ADRESSES UTILES

Lectures indispensables

FAO *Community-based food and nutrition programmes: what makes them successful? A review and analysis of experience* (2002).

Rifkin, S.B. et Pridmore, P. *Partners in Planning*. Macmillan, Londres (2001).

Lectures recommandées

ACC/SCN *How Nutrition Improves*. Nutrition Policy Paper no.15, Genève (1996).

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

Feuerstein, M. *Partners in Évaluation*. TALC, Londres (1986).

BID *Évaluation: A management tool for improving project performance*. IADB (EVO), Washington (1997).

Iannotti, L et Gillespie, S. *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. Meanings of Community. *Soc. Sci. Med.* 43(4): 555-563 (1996)

Mason, J, Hunt, J., Parker, D. et Jonsson, U. Improving Child Nutrition in Asia. *Food and Nutrition Bulletin*, 22(33):supplément (2001).

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

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

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

Tontisirin, K et Gillespie, S. Linking community-based programs and service delivery for improving maternal and child nutrition. *Asian Development Review*, 1: 133 (1999).

UNICEF (EARO, Bangkok). *Integrating Food and Nutrition into Development: Thailand's Experiences and Future Visions* (P. Winichagoon, Y. Kachondham, G.A. Attig, K. Tontisirin, éd.,1992)

QUELQUES ADRESSES UTILES:

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

Dr Guy Nantel
Service de la planification, de l'analyse et de l'évaluation nutritionnelles
Division de l'alimentation et de la nutrition
FAO, Viale delle Terme di Caracalla
Rome, Italie
Email: guy.nantel@fao.org

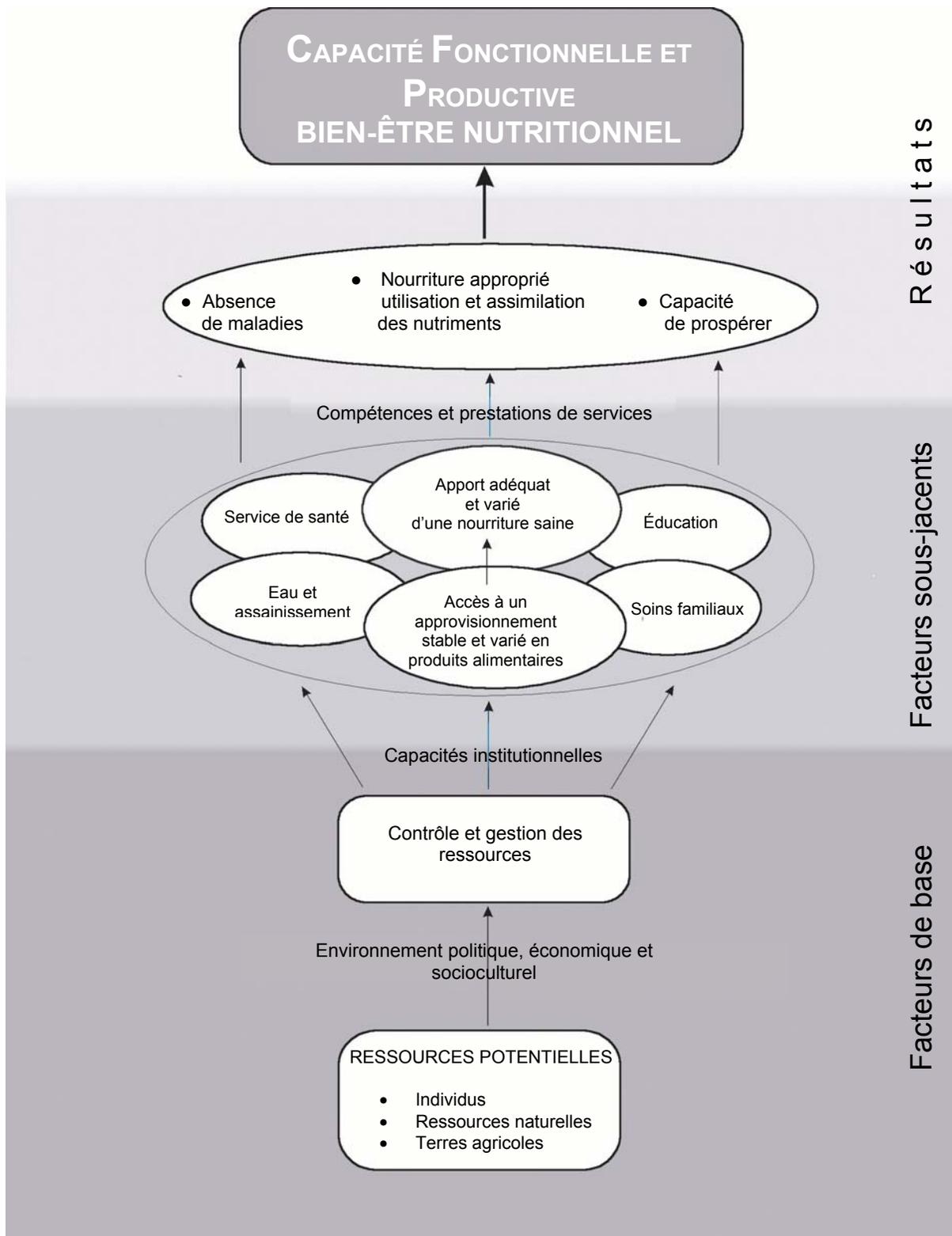
- Si vous souhaitez partager vos commentaires concernant l'utilisation de ce manuel, veuillez les faire parvenir à l'adresse ci-dessus
- Vous pouvez aussi obtenir le volume complémentaire de ce manuel "*Community-based food and nutrition programmes: what makes them successful? A review and analysis of experience*" (FAO, 2002) à l'adresse ci-dessus.
- Nous recommandons l'ouvrage ci-après sur la méthodologie participative:

Partners in Planning de S. Rifkin et P. Pridmore
ISBN 0333792661

Vous pouvez le commander auprès de:

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

EXEMPLE DE CADRE CONCEPTUEL



MÉTHODES

1) MÉTHODOLOGIE DE L'ANALYSE FFOO

L'objet de l'analyse FFOO est d'analyser les **F**orces, les **F**aiblesses, les **O**pportunités et les **O**bstacles inhérents à toute situation (programme) ou à tout organisme (institution). L'analyse FFOO est souvent utilisée comme un outil de gestion.

Dans ce manuel, vous devez mener une analyse FFOO à la fin de chaque section³⁵ afin de vous aider à organiser, récapituler et classer toutes les informations que vous avez recueillies.

Première étape

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

Deuxième étape

Sur un grand panneau, dessinez un tableau comme ci-dessous:

Forces	Faiblesses
Opportunités	Obstacles

Sur un tableau de conférence, écrivez Forces, Faiblesses, Opportunités et Obstacles en titre de quatre pages différentes.

Troisième étape

En commençant avec les Forces, demandez à chaque membre de l'équipe (ou à chaque groupe³⁶) d'identifier les forces de la section appropriée (par exemple: *quelles sont les grandes forces du macro-environnement?*). Prévoyez un minimum de trente minutes pour cette partie mais si un individu (ou un groupe) continue à écrire une fois ce temps passé, laissez-le terminer.

³⁵ Évaluation du macro-environnement, évaluation du microenvironnement, évaluation de la configuration/structure conceptuelle du programme et évaluation de la pérennité.

³⁶ Si vous avez constitué des groupes, chacun d'entre eux doit travailler indépendamment et préparer sa propre liste.

Quatrième étape

Rassemblez toute l'équipe et inscrivez toutes les forces identifiées sur la page appropriée du tableau de conférence 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 les faiblesses, les opportunités et les obstacles. 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 contribuer à renforcer les activités communautaires;
- Un nouveau programme de production agricole peut aider à 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 FFOO (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'arbre à problèmes, le fait d'entreprendre cette analyse est aussi important que ses résultats.

2) MÉTHODOLOGIE DE L'ANALYSE SOUS FORME D'ARBRE A PROBLÈMES

Fournitures nécessaires

Fiches ou feuilles de papier, crayons feutre ou marqueurs, colle ou papier adhésif (pour coller les fiches, par exemple sur un mur où l'arbre à problèmes pourra rester exposé plusieurs jours).

Première étape: définition du problème

L'analyse sous forme d'arbre à problèmes permet d'identifier les causes et les conséquences d'un problème que le groupe souhaite résoudre rapidement. Si plus d'un problème prioritaire est identifié, le groupe (l'équipe d'évaluation) doit arriver à un consensus pour dégager le problème de première priorité 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'un arbre à problèmes commence avec la définition du problème central. Par exemple, dans le cas du manuel d'évaluation, le problème pourrait être défini comme suit: *«il existe une forte incidence de sous-alimentation et de malnutrition qu'il importe d'éliminer de manière permanente»* ou *«le programme n'amène pas d'amélioration nutritionnelle ou n'est pas durable»* ou *«l'augmentation de la production agricole n'a pas facilité l'accès à la nourriture des ménages/communautés les plus pauvres.»* La définition du problème doit être inscrite sur une fiche collée sur un tableau ou sur le mur, surface sur laquelle on développera l'arbre à problèmes.

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 d'évaluation n'est pas trop nombreuse (56 membres), ses membres peuvent remplir plusieurs fiches pour identifier plusieurs conséquences. Chaque conséquence

doit être inscrite sur une fiche différente, en un minimum de mots (un dans l'idéal, 57 dans la réalité) et en gros caractères de manière à ce que les autres membres puissent la lire lorsque la fiche sera collée au-dessus de la définition du problème. Les fiches identifiant une même conséquence ou des conséquences semblables peuvent être groupées 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 précédent. Mais, puisqu'il s'agit là de l'objet de l'analyse, il faut lui consacrer plus de temps et d'effort. L'identification des causes est indispensable à l'élaboration de stratégies et de mesures destinées à corriger ou éliminer le problème (si les causes sous-jacentes ont été correctement identifiées). Chaque membre de l'équipe inscrit donc sur une ou plusieurs fiches quelles sont, à son avis, la ou les causes du problème. Les fiches sont placées en dessous de la définition du problème.

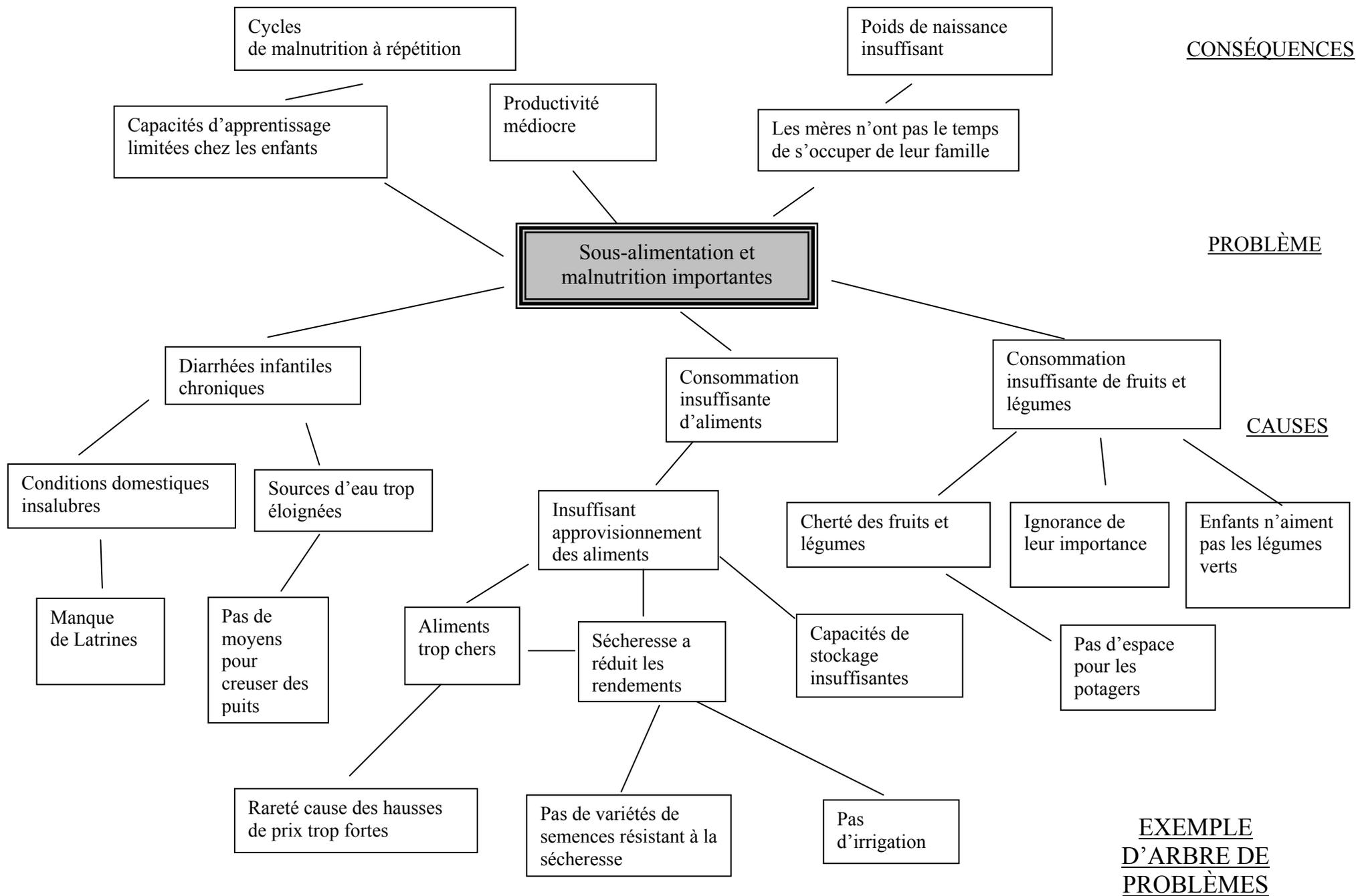
Quatrième étape: établissement de la hiérarchie des causes du problème

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'arbre après chaque composante de l'évaluation. En fonction de ses conclusions, elle peut éliminer ou ajouter des causes. L'arbre à problèmes et l'évaluation peuvent être utilisés pour identifier les mesures appropriées à chaque composante.

Souvenez-vous: le processus est aussi important que les résultats parce qu'il encourage la participation des personnes qui, en général, ne participent pas à ce genre d'action. Il permet aussi aux participants de se sentir directement impliqués dans la mise en œuvre des mesures qui vont s'ensuivre.



3) DIAGRAMME EN TOILE D'ARAIGNÉE ET MÉTHODOLOGIE DE SON UTILISATION

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'araignées comporte cinq branches permettant de mesurer cinq variables: l'évaluation 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 (4 ou 5) ou faible (1 ou 2). Une fois le point de participation marqué sur chaque branche, on peut joindre ces points par des lignes qui forment une toile d'araignée (figure 41). La répétition de ce processus à un autre stade du programme permet de déterminer si le niveau de participation a changé

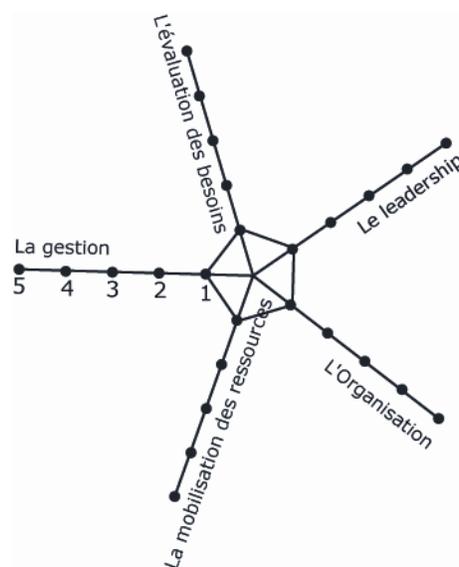


FIGURE 40: La participation sous forme diagramme en toile d'araignée (Note: le marquage commence 1 parce qu'il n'y a pas de programme communautaire sans un minimum de participation).

De l'expérience:

Évaluation de la participation en Tanzanie

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

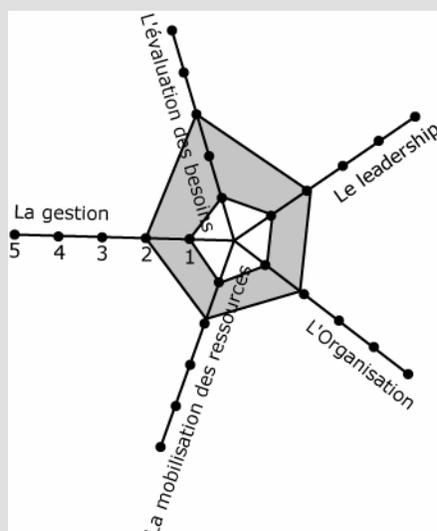


FIGURE 41. Mesure de la participation

Lorsque l'équipe a passé en revue les résultats de son expérience d'utilisation du diagramme en toile d'araignée en tant qu'outil de mesure de la participation, elle a conclu

- 1 qu'il donnait une nouvelle perspective sur la manière dont la coopération fonctionnait dans la communauté;
- 2 qu'il permettait de recueillir systématiquement des informations sur chacun des cinq domaines clés, à des fins de décisions futures;
- 3 qu'il aidait à clarifier les problèmes de participation que l'équipe «ressentait» mais n'arrivait pas à expliquer;
- 4 qu'il aidait l'équipe à clarifier son propre point de vue sur la participation; et
- 5 qu'il encourageait l'échange de points de vue entre l'équipe de fonctionnaires et la 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.34558)

Exercice de formation

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

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

Durée: Une heure et demie.

Fournitures: Exemplaires des programmes de soins de santé primaire donnés dans l'étude de cas du Pérou (Appendice 3), tableau de conférence, gros crayons.

Préparation: Si possible, distribuer un exemplaire de l'étude de cas et une liste des questions à chaque participant avant la session. En tant que facilitateur, vous aurez aussi lu l'étude de cas et examiné 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 du tableau de conférence/flipchart, montrez comment dessiner un diagramme en toile d'araignée: vous pouvez utiliser la figure 40 comme modèle et la reproduire en grande taille. Commencez par placer un point du centre de la feuille de papier et tracez chacune des branches à partir de ce point.
- 2 Expliquez que chacune des branches représente un des domaines clés par lesquels vous pouvez mesurer la participation: évaluation 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 continuum, allant d'une participation faible au centre du diagramme à une participation plus large à mesure que l'on s'éloigne du centre. Expliquez aussi qu'aucune branche ne comporte de zéro parce qu'il y a toujours une certaine participation dans une communauté.
- 4 Divisez chaque branche en cinq sections égales, marquées d'un trait. Expliquez que les cinq points sur chaque branche serviront à marquer la participation: par exemple si les professionnels prennent la plupart des décisions et fournissent la plus grande partie des ressources, la participation est faible; mais si la population locale planifie, met à exécution et évalue le programme en utilisant les professionnels comme des ressources, la participation est importante.
- 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'*évaluation des besoins* est importante si elle est le fait de la population locale, 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 est 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 ne sont pas en relation avec les autres programmes existants;
 - la *mobilisation des ressources* est importante si la communauté contribue au programme en argent, matériels et individus; elle est faible si toutes les ressources viennent de l'extérieur;
 - la *gestion* est large si la communauté gère le programme, étroite s'il est géré par des professionnels;
- 6 Divisez les participants en plusieurs groupes et demandez-leur de dessiner un grand diagramme sur une feuille de papier. Vérifiez qu'ils ont bien nommé chacune des branches et que chaque branche est bien
 - 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 indiqueront leur décision par une marque entre 1 (faible participation) et 5 (participation importante) sur la branche appropriée. Ils recommenceront le processus jusqu'à ce qu'ils aient marqué 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 fondant sur leur propre expérience et sur l'expérience en classe.