



Cabinet du Premier Ministre, Chef du Gouvernement



Secrétariat Exécutif du Conseil National pour la
Nutrition, l'Alimentation et le développement de la
Petite Enfance

RÉPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE

Union-Discipline-Travail



PLAN DE LA PERENNISATION DES ACQUIS DE LA PLATEFORME NATIONALE MULTISECTORIELLE D'INFORMATION POUR LA NUTRITION (PNMIN)

Juillet 2022



Table des matières

1- CONTEXTE	3
2- METHODOLOGIE D'ELABORATION DU PLAN DE PERENNISATION DE LA PNMIN .	3
3- ANALYSE DE LA SITUATION	5
3.1. Principaux acquis de la première phase du projet	5
3.2. Faiblesses à corriger pour la pérennité de la PNMIN	8
3.3. Principaux facteurs de risque	11
4- ORIENTATIONS POUR LA PERENNITE DE LA PNMIN	11
4.1. Théorie du changement	12
4.2. Option d'ancrage institutionnel de la PNMIN	13
4.3. Gestion des risques et hypothèses.....	14
4.3. Cadre de résultats.....	14
4.4. Cadre d'actions.....	16

1- CONTEXTE

En Côte d'Ivoire, malgré des progrès, la malnutrition continue d'entraver le développement et la survie de l'enfant et de l'adolescent ainsi que la productivité des adultes et des communautés. Pour preuve, la malnutrition sous toutes ses formes est la cause sous-jacente d'environ 45 % des décès annuels des enfants de moins de 5 ans, soit 42000 décès par an ou 115 décès par jour. Le retard de croissance affecte le développement des jeunes enfants puisque 44,8 % des moins de 5 ans (1,8 million) n'atteignent pas leur plein potentiel de développement et 37,2 % des enfants âgés de 36-59 mois (600000) ne sont pas sur la bonne voie sur le plan du développement dans au moins trois des quatre domaines suivants : lecture/calcul, physique, socio-affectif et apprentissage.

Au nombre des solutions à la persistance de la malnutrition en Côte d'Ivoire, figure la collecte, l'analyse et l'utilisation régulières des données et éléments de preuve de qualité pour orienter la définition et la mise en œuvre des actions, et suivre les progrès en matière de nutrition. C'est pourquoi, dans le cadre de la mise en œuvre du Plan National Multisectoriel de Nutrition (PNMN) 2016-2020, le Gouvernement ivoirien a bénéficié de l'appui financier de l'Union Européenne (UE) et l'appui technique de l'UNICEF pour mettre en place un système efficient de recueil de l'information en nutrition.

Cette initiative vise à renforcer les capacités nationales pour collecter et analyser l'information et les données issues de tous les secteurs concernés par la nutrition en vue d'orienter la prise de décision et les investissements en nutrition.

En Côte d'Ivoire, la Plateforme Nationale Multisectorielle d'Information pour la Nutrition (PNMIN) va faciliter le dialogue multisectoriel et multi-acteur sur la nutrition, appuyer l'utilisation des informations et données existantes afin de développer et ajuster les politiques et programmes de prévention de la malnutrition.

L'objectif de l'initiative PNMIN est de contribuer à la réduction de la sous-alimentation chronique afin d'atteindre les objectifs visés à l'horizon 2025. Il s'inscrit pleinement dans le Plan National Multisectoriel de Nutrition et dans le plan d'Action Nutrition de l'Union Européenne concernant l'amélioration de la base de connaissances et des évidences, de l'information et de la redevabilité relatives à la nutrition.

Etant donné que le projet de mise en place de la PNMIN rentre bientôt dans sa seconde phase, le SE-CONNAPE envisage de développer des stratégies pour la pérennisation des acquis du projet. Pour ce faire, le SE-CONNAPE a recruté un consultant national dont l'appui a permis de développer le présent plan de pérennisation de la PNMIN.

2- METHODOLOGIE D'ELABORATION DU PLAN DE PERENNISATION DE LA PNMIN

Le séquençage des interventions de développement autour de programmes et projets dont la mise en œuvre est circonscrite dans le temps, pose le défi continu de la pérennité de cette approche. Ainsi, l'élaboration du plan de pérennisation de la PNMIN constitue une démarche pertinente qui nécessite toutefois, pour plus d'efficacité, de cerner de manière adéquate cette importante notion qu'est la pérennité.

De manière littérale, la pérennisation renvoie à « l'état ou caractère de ce qui dure toujours ou très longtemps ». Cette définition générale peut être affinée en s'appuyant sur le contenu donné à ce concept par le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (Fonds Mondial). Pour cette Institution, la pérennité est la « *Capacité d'un*

programme de santé ou d'un pays à maintenir et à intensifier la couverture des services de sorte à pouvoir maîtriser de manière permanente un problème de santé publique, en tenant compte du contexte épidémiologique, et à soutenir les efforts d'élimination des trois maladies, même après le retrait du financement par le Fonds mondial et d'autres donateurs.¹»

De cette définition, il ressort que l'élaboration du plan de pérennisation de la PNMIN doit permettre à répondre à la question centrale suivante : Comment assurer la capacité de la PNMIN à maintenir et à intensifier la disponibilité, l'accès et l'utilisation de l'information sur la nutrition, et à soutenir les efforts d'élimination de la malnutrition, même après le retrait du financement de l'Union Européenne?

Tirant parti des travaux de Tom Woff², la démarche adoptée pour apporter une réponse à cette question centrale, s'est articulée autour des trois axes suivants : (i) l'institutionnalisation, (ii) l'appropriation, (iii) le développement des capacités et (iv) le financement. A ces axes principaux se sont ajoutés les aspects relatifs à la communication. Pour l'analyse des solutions aux problèmes identifiés, les questions ont porté sur les réformes à opérer, les approches à renforcer, les approches passer à échelle et les innovations à expérimenter. Tous ces éléments ont guidé à la fois la revue documentaire et les Entretiens Individuels Approfondis (EIA) qui ont ciblé les acteurs suivants : le Secrétaire Exécutif du CONNAPE³, les membres de l'Unité de Gestion du Projet (UGP), le Spécialiste en nutrition et l'Administrateur Suivi et Statistique de l'UNICEF, le Point Focal FIRST, le Point Focal SUN, le Chargé de Politique de la FAO.

Le tableau ci-après fait la synthèse des principales questions posées aux informateurs.

Tableau 1 : Principales questions posées aux informateurs clés

Question générale : Quelles sont les forces et faiblesses de la PNMIN en ce qui concerne (i) l'institutionnalisation, (ii) l'appropriation, (iii) le développement des capacités, (iv) le financement et la (v) communication.	
Institutionnalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Comment jugez-vous l'intégration du cycle opérationnel de la PNMIN dans les activités quotidiennes des organisations partenaires (vous, les ministères)? • Comment se fait l'intégration de la PNMIN dans le fonctionnement de la coordination multisectorielle ? • Quelle analyse faites-vous de la demande des services de la PNMIN et l'utilisation de ses résultats ?
Appropriation	<ul style="list-style-type: none"> • Les institutions impliquées ont-elles la capacité de faire fonctionner la PNMIN ? • Comment analysez-vous le niveau de participation des acteurs? • Quelle analyse faites-vous des capacités des points focaux à intégrer les données de nutrition dans leurs différents plans et documents stratégiques ?

¹ Fonds Mondiale, Orientations pour évaluer et planifier la pérennisation et la transition des programmes nationaux de lutte contre le VIH et la tuberculose

² Tom Wolff, Ph. D., est un consultant reconnu et renommé en Amérique en ce qui a trait à la mise sur pied de coalitions de partenaires et au développement des communautés. Il a effectué de nombreux travaux sur la pérennisation. Nous appuyons ici sur la publication ci-après référencée : Wolff, T. (2010). Tools for Sustainability. Global Journal for Community Psychology Practice, 1(1), 40-57. Téléchargé , de <http://www.gjcpp.org/>

³ Demande de rdv en attente de feedback

Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Comment analysez-vous les aspects liés à la communication et que faut-il faire pour que la communication serve de leviers pour assurer la pérennité de la plateforme ?
Développement de capacités	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles analyses faites-vous du développement des capacités mené par le projet au cours de sa première phase ? • Les structures se sentent-elles obligées de jouer leurs rôles ? • Avez-vous défini des mécanismes de redevabilité ?
Financement	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle analyse faites-vous du chiffrage des besoins de la PNMIN ? • Quelles sont les perspectives en termes de financement étatique ? • Quels sont les scénarii et options de financement de pérennisation à envisager ?
Leviers de changement	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les réformes à mener pour faciliter la pérennisation de la PNMIN ? • Quelles sont les approches mises en œuvre au cours de la première phase dont le renforcement faciliterait la pérennisation de la PNMIN ? • Quelles sont les approches mises en œuvre au cours de la première phase dont le passage à échelle faciliterait la pérennisation de la PNMIN ? • Quels sont les innovations issues d'autres expériences dont la mise en œuvre faciliterait la pérennisation de la PNMIN ?

3- ANALYSE DE LA SITUATION

3.1. Principaux acquis de la première phase du projet

- **Plateforme opérationnelle**

Bâtie autour du Cadre Commun des Résultats (CCR) du PNMN, la PNMIN est désormais opérationnelle. Elle dispose d'une interface web (<https://nutridata.gouv.ci/>) avec plusieurs menus (« Accueil », « Producteurs », « Documents Sectoriels », « Données Annuelles », « CCR », « Projet PNMIN »). Ce portail constitue l'un des principaux piliers de la pérennité de la PNMIN dans la mesure où il constitue l'une des principales sources et moyen d'accès à l'information sur la nutrition en Côte d'Ivoire. Cette information est portée par 120 indicateurs dont la production des données relève des acteurs suivants : Ministère de la Solidarité et de la Lutte contre la Pauvreté (3), Ministère du Commerce et de l'Industrie (4), Ministère de l'Hydraulique (10), Ministère de l'Assainissement et de la Salubrité (3), Ministère des Ressources Animales et Halieutiques (12), Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (12), Ministère de l'Emploi et de la Protection Sociale (3), Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfant (5), Ministère de l'Education et de l'Alphabétisation (6), Ministère de la Santé, de l'Hygiène Publique et de la Couverture Maladie Universelle (44), Secrétariat Exécutif du Conseil National pour la Nutrition, l'Alimentation et le Développement de la Petite Enfance (21). La responsabilisation des secteurs dans la production des données constitue un élément qui renforce l'engagement de l'ensemble des acteurs dans la gestion multisectorielle de la PNMIN comme le confirme les propos suivants d'un informateur clé: « *S'il y a une collecte de données elle se fera dans un cadre où toutes les structures sont représentées. Elles échangent pour avoir une vue globale relative à la nutrition pour ne pas que l'information soit centrée sur un seul secteur. Cela met en évidence le fait que les données doivent être traitées dans un cadre multisectoriel* ». Grâce à cette dynamique, la plateforme



est continuellement mise à jour. A preuve, les données au titre de l'année 2021 sont déjà accessibles sur la plateforme. Le processus de production de ces nouvelles données ainsi que celles des années antérieures, qui inclut « *des chercheurs, des experts et des évaluateurs indépendants* », en font, aux dires d'un informateur clé, « *des données incontestables* ».

En plus des données, la plateforme donne accès à une série de documents relatifs au cadre institutionnel et opérationnel des activités de nutrition notamment (i) le Rapport Technique National sur l'évaluation de l'état nutritionnel en Côte d'Ivoire réalisé en 2019, (ii) le Rapport de diagnostic du secteur de l'eau potable réalisé en 2015 par l'ONEP, (iii) le Rapport d'analyse de la prise en compte de la nutrition, dans les politiques, stratégies et plans nationaux et sectoriels. Ces documents et bien d'autres constituent des sources de données utiles pour mieux comprendre les problèmes qui minent l'état nutritionnel des populations mais également les avancées enregistrées du fait de la mise en œuvre des différentes interventions retracées ou non dans le PNMN.

En face de cette offre d'informations portée par la PNMIN, il existe une demande exprimée par différents acteurs qui transparaissent dans les propos suivants d'un informateur clé : « *La demande existe. C'est le cas des étudiants de l'INFAS. Le Directeur du programme national de nutrition a également demandé les résultats des travaux qui portent sur l'analyse des déterminants des formes de malnutrition. Il y a aussi le MIRAH qui a demandé les résultats des travaux sur l'analyse des politiques sectorielles* ». Les données de la PNMIN ont été déterminantes pour la conduite de l'évaluation du PNMN 2016-2020. En plus des besoins en informations, la demande exprimée par les acteurs prend la forme d'une sollicitation d'expertise. Ceci a été le cas du Ministère des Ressources Animales et Halieutiques (MIRAH) qui a eu recours à l'expertise de l'équipe de la PNMIN pour aider à la prise en compte des questions de nutrition dans son plan stratégique au titre de la période 2021-2025.

- **Positionnement stratégique de la plateforme**

Le cadre institutionnel et fonctionnel de la PNMIN a été acté par un arrêté du Premier Ministre en date du 21 septembre 2018. Ce texte a consacré la mise en place d'un Sous-Comité Technique et de l'Unité de Gestion du Projet (UGP). Le Sous-Comité Technique constitue l'instance d'orientation stratégique, de décision et de facilitation de la mise en œuvre de la PNMIN. Pour sa part, l'UGP constitue l'instance opérationnelle du projet. Ces deux instances du projet bénéficient d'une configuration et/ou d'un positionnement institutionnel de choix.

En effet, le Sous-Comité Technique est présidé par le Secrétaire Exécutif du Conseil National pour la Nutrition, l'Alimentation et le développement de la Petite Enfance (SE-CONNAPE) et est composé, entre autres, des Directeurs de la planification et de la statistique des Ministères en charge de la Santé, de l'Éducation, de l'Agriculture, et des Ressources Animales et Halieutiques. L'UGP, quant à elle, est logée au sein du SE-CONNAPE qui est un organe placé directement sous l'autorité du Premier Ministre. Ce haut niveau d'ancrage institutionnel de la PNMIN au sein de la coordination nationale des interventions de nutrition constitue un atout majeur dans son fonctionnement et une base importante pour sa pérennisation. C'est ce que confirme cette déclaration d'un informateur : « *C'est la bonne institution, qui a le bon mandat de faire les aspects de suivi et évaluation, avec les bonnes personnes* ».

De par ce positionnement stratégique, la PNMIN n'a pas eu de mal à lancer sur le suivi évaluation du PNMN qui souffrait de certaines lacunes. Ce qui a permis de mobiliser des ressources pour renforcer, harmoniser les indicateurs de suivi et évaluation du PNMN, de centraliser, de produire des rapports annuels sur le suivi des indicateurs. Ce qui n'existait

pas auparavant. Ainsi, la PNMIN a renforcé la coordination multisectorielle des activités de nutrition. Car en 2020, c'est autour des activités menées par cette plateforme que la coordination multisectorielle s'est développée. Tous les acteurs se sont greffés à la PNMIN pour mener les activités de nutrition. La PNMIN s'est révélée un véritable outil de coordination, d'aide à la planification, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des activités de nutrition.

- **Renforcement des capacités nationales pour la production et l'utilisation de l'information en matière de nutrition**

La PNMIN vise à renforcer les capacités nationales pour centraliser, gérer et analyser l'information et les données de tous les secteurs qui ont une influence sur la nutrition et pour disséminer et utiliser l'information pour mieux guider la prise de décisions pour prévenir la malnutrition et ses conséquences. Pour assurer l'atteinte de cet objectif, la stratégie de renforcement des capacités a revêtu différents aspects.

Le premier aspect a concerné la mise en place de l'équipe de gestion de la PNMIN. Tenant compte des fonctions clés définies pour les Plateformes Nationales d'Information pour la Nutrition (PNIN), l'équipe de gestion de la PNMIN est composée d'un Responsable de Projet, d'un Conseiller Principal en Information Stratégique, d'un Conseiller Principal en Politiques et Stratégies, d'un Statisticien et d'un Informaticien. Dans un souci de pérennisation de la plateforme, le personnel du projet est constitué de fonctionnaires mis à disposition par les différents ministères techniques. Pour sa part, l'UNICEF a recruté et mis à la disposition de la plateforme un spécialiste en Nutrition et un administrateur en Suivi et Evaluation. L'Unité de Gestion du Projet (UGP) a bénéficié de l'appui de la Banque Africaine de Développement (BAD) qui a mis à sa disposition et a autorisé l'utilisation de l'application Open Data pour la centralisation et la gestion des données issues du PNMIN 2016-2020. Cette collaboration a abouti avec l'appui de l'Institut National de la Statistique (INS) à un renforcement des capacités de l'UGP et des parties prenantes sur l'outil Open Data Portal (ODP). Ainsi, les contributeurs et les Data Managers de onze (11) secteurs ont été formés à la bonne utilisation de la plateforme Open Data Portal (ODP) pour la collecte et la diffusion des données sur la nutrition⁴.

Le second aspect du renforcement des capacités a consisté en l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de renforcement des capacités de l'ensemble des parties prenantes. Pour ce faire, une convention a été signée, en février 2019, entre l'UNICEF et l'Ecole Nationale Supérieure de Statistique et d'Economie Appliquée (ENSEA) pour appuyer et formaliser le renforcement des capacités des points focaux sectoriels en suivi évaluation, collecte, analyse et traitement des données. Cette intervention a permis de former 40 participants issus de 13 Ministères clés⁵.

Le volet renforcement des capacités a également mis un accent sur la priorisation et les questions d'analyse. Les parties prenantes ont été formées à la formulation des questions d'analyse de politiques nutritionnelles. Cette intervention a permis à 28 participants d'avoir une meilleure compréhension du cycle opérationnel de la PNMIN et de formuler par la suite 167 questions et sous questions relatives aux politiques et en lien avec les priorités nationales et le calendrier décisionnel. Ce processus de formulation des questions s'est achevé et a été suivi de celui de l'affinement des questions et a permis de sortir une liste consensuelle de 12 questions et un draft de cadre d'analyse.

⁴ Revue à mi-parcours de la PNMIN

⁵ Revue à mi-parcours de la PNMIN

Par ailleurs, la PNMIN a apporté un appui à la mise en place d'un programme de subventions qui vise à encourager et soutenir la participation des universités nationales, des instituts de recherche et des ONG à l'amélioration des connaissances en nutrition, en analysant les informations et les données concernant les politiques et les programmes en matière de nutrition humaine⁶.

Le troisième aspect se rapporte au fait que l'équipe nationale de la PNMIN a participé à la série de webinaires et d'ateliers organisée par l'Unité d'appui internationale des PNIN (GSF) pour renforcer la capacité des institutions nationales à mettre en œuvre le cycle opérationnel de la PNMIN et à établir un dialogue continu entre les acteurs en charge des politiques et les acteurs en charge des données, afin de soutenir une prise de décision "éclairée" en matière de politiques multisectorielles pour la nutrition⁷.

- **Financement des ressources humaines**

Le principal acquis en matière de financement au cours de la première phase de la PNMIN est sans nul doute la prise en charge des ressources humaines. En effet, conformément à la lettre d'engagement du Premier Ministre en date du 14 décembre 2017, le Gouvernement a autorisé la mise à disposition de fonctionnaires pour occuper différentes fonctions au sein de l'équipe de la PNMIN. Il va sans dire que les salaires versés à ces agents constituent une contribution importante de l'Etat au fonctionnement de la PNMIN. Cet engagement qui ne devrait pas être remis en cause constitue également une base importante de la pérennisation de la PNMIN.

Le soutien financier de l'Etat s'est aussi traduit par le financement, par le SE-CONNAPE sur le budget national, de certaines activités mises en œuvre par la PNMIN.

- **Communication autour de la PNMIN**

La première phase de la PNMIN a révélé une bonne communication au niveau technique. En effet, la communication s'est voulue fluide entre l'équipe de l'UGP, les points focaux et les membres du sous-comité technique. Toute chose qui a facilité le partage des données entre les Ministères Techniques et l'équipe de la PNMIN.

3.2. Faiblesses à corriger pour la pérennité de la PNMIN

Les importants acquis susmentionnés pourraient être toutefois mis à mal par un certain nombre de faiblesses auxquelles la PNMIN est confrontée.

- **Faible utilisation des données de nutrition**

En effet, la PNMIN est confrontée à une faible demande en données de nutrition traduisant une faible utilisation de l'information en matière de nutrition, dans les processus de prise de décision. Pour preuve, seul le MIRAH a sollicité la PNMIN pour un accompagnement en vue de la prise en compte des questions de nutrition dans le Plan de Développement de la Pisciculture son plan stratégique. C'est également le cas de « *l'UNICEF qui utilise les*

⁶ Revue à mi-parcours de la PNMIN

⁷ <https://www.nipn-nutrition-platforms.org/Orientation-et-renforcement-des-capacites-sur-le-cycle-operationnel-de-la-PNIN>

données de la plateforme pour élaborer certains documents en interne ». En dehors de ces cas les autres secteurs notamment celui de la santé et l'agriculture, ont un faible recours à la PNMIN pour la prise en compte des questions de nutrition dans leurs cadres stratégiques. Plusieurs faisceaux de causes expliquent ce faible recours aux données de la PNMIN.

- **Faible disponibilité des données de nutrition**

Au nombre de ces facteurs, figure la faible disponibilité des données en matière de nutrition. Cette réalité a quelque peu mis à mal le postulat de base du projet. En effet, selon un informateur clé, « *le projet est parti sur le postulat que les informations existent et que le problème à régler était sa collecte, son organisation, sa gestion, son partage au niveau sectoriel. Mais l'on s'est rendu compte qu'il n'y a pas que le partage qui était un problème. Les données n'existent pas ou du moins quand elles existent, ce n'est pas avec la qualité et les formats qui sont requis pour les analyses de la plateforme.* » Cette situation qui n'est pas propre au secteur de la nutrition est sous-tendue par une faible « *sensibilité statistique* » notamment au niveau des décideurs qui limite la mobilisation de ressources adéquates pour le financement d'opérations de production de données. Par exemple, le secteur agricole qui contribue grandement à la fois à la nutrition et au développement national, a du mal à avoir des informations sur les productions agricoles annuelles. Ainsi, il sera nécessaire de mettre en place des mécanismes qui permettent d'accompagner la collecte des données sectorielles en vue d'alimenter les indicateurs du Cadre Commun de Résultats et la PNMIN.

- **Capacités de décisions, de coordination et d'actions limitées des Points Focaux**

Les points focaux sectoriels ont un rôle important à jouer dans la construction de cette « *sensibilité statistique* ». Toutefois leur statut de « *chef de service ou de chargé d'études* » limite leur capacité à actionner les leviers politiques au niveau de leurs ministères. Ils disposent ainsi de peu d'opportunités pour approcher leur hiérarchie pour leur expliquer les problèmes liés à l'absence des données et l'impact de cette absence de données sur les questions de nutrition mais également sur les politiques sectorielles dont ils sont en charge. En plus dans certain cas, la coordination intra sectorielle n'est pas souvent très aisée dans la mesure où les données ne proviennent pas de la direction de laquelle est issu le point focal. C'est le cas notamment au niveau des ministères de l'éducation, de la santé et l'agriculture. L'importance de la capacité décisionnelle et de coordination des représentants des Ministères au sein du Sous-Comité avait poussé à disposer dans le document du projet qu'il devait s'agir des Directeurs de Planification. Il apparaît donc nécessaire de renforcer cette disposition mais surtout d'en assurer la mise en œuvre pour une meilleure prise en compte de la PNMIN au sein des Ministères techniques.

En plus de leur statut, le fait qu'il s'agisse souvent d'agents isolés ne rend pas efficace l'action de ces points focaux au sein de leurs ministères. Ces agents qui sont souvent les seuls à avoir été formés pourraient laisser un vide difficile à combler en cas de mouvement. Cette approche qui ne garantit pas la durabilité de la stratégie, mérite d'être remplacée par approche systémique qui se traduira par la mise en place de véritables équipes sectorielles dont les membres sont une émanation de l'appareil de production de données sectorielles. Cette approche systémique devra être combinée avec la mise en place de mécanismes de redevabilité dont l'absence actuelle ne permet pas aux points focaux d'assurer leur responsabilité entière dans la mise en œuvre de l'ensemble des activités de la plateforme. Par exemple, il devrait être exigé de points focaux l'organisation

d'activités et la production de rapports internes. Ceci devrait figurer dans des arrêtés pris par les ministères concernés formalisant les missions et attributions des points focaux.

- **Méconnaissance de la PNMIN et de ses produits dérivés**

Une autre cause du faible recours à la PNMIN, est sa méconnaissance. En réalité, la plateforme n'est pas très connue en dehors des points focaux qui participent aux activités. Cette situation vient du fait que les données et les analyses produites restent au niveau du sous-comité technique. Selon un informateur clé, « *il n'y avait aucune information qui était validée par le sous-comité technique qui remontait au niveau du comité technique* ». Pour preuve, « *notant que la diversité alimentaire en Côte d'Ivoire est à un niveau très faible par rapport à ses voisins, la Plateforme PNMIN a produit un rapport d'analyse cherchant à détailler les principaux déterminants de la diversité alimentaire en Côte d'Ivoire. Ce rapport a été réalisé en 2021 par le SE CONNAPE, en collaboration avec 3 ministères, sous la supervision d'un pool de 7 experts scientifiques venant de 7 institutions nationales partenaires et validé par le sous-comité technique mais il n'a pas été présenté au Comité Technique.* » En fait non seulement les productions ne sont pas diffusées au niveau du Comité Technique, mais « *la Plateforme n'a pas été présentée officiellement lors d'un Comité Technique alors que cela a été proposé par l'équipe de la PNMIN au SE-CONNAPE* ». Il y a ainsi nécessité que lors des réunions du comité technique de nutrition, les aspects qui sont en lien avec la PNMIN fassent partie de l'ordre du jour. En plus du Comité Technique, presque tous les maillons décisionnels de l'Etat notamment le Parlement et le Conseil Economique, Sociale et Environnemental et bien d'autres Institutions n'ont été ciblés par aucune activité de communication autour de la PNMIN. L'une des raisons est que le plan de communication n'a pu être déroulé du fait du manque de ressources humaines adéquates.

- **Engagement financier limité de l'Etat**

Au plan du financement, l'engagement de l'Etat reste encore essentiellement limité à la prise en charge des salaires des fonctionnaires de l'UGP. Toutefois, « *alors que la trajectoire tracée jusque-là allait vers une intégration de plus en plus forte de la Plateforme du SE-CONNAPE, l'appui financier du projet aux salaires de l'équipe va dans la direction opposée et entraîne un questionnement plus large concernant le plan de pérennisation de la Plateforme*⁸ ». En effet, « *lors des rencontres (avec le Consultant C4N), le Secrétaire Exécutif du CONNAPE a émis le souhait de faire financer les fonctionnaires de la Plateforme par le projet pour la phase II* ». Ce changement, s'il s'avère, constituerait une remise en cause de l'engagement initialement pris dans le cadre du projet. Mais au-delà du projet, il mettrait en mal l'engagement pris par le gouvernement à l'occasion du sommet mondial virtuel sur la nutrition pour la croissance (N4G), de « *maintenir la contribution financière nationale à hauteur de 15% du budget du Plan National Multisectoriel de Nutrition, et mettre l'accent sur la gestion des données* »⁹. Ainsi, la perspective de la seconde phase du projet nécessite « *de clarifier et renforcer le fondement de la stratégie de pérennisation de la Plateforme par toutes les parties prenantes* » notamment le SE-CONNAPE et le Point Focal SUN qui préside le Comité Technique.

Par ailleurs, contrairement à certains pays notamment le Niger où « *depuis 2018 les activités de la PNIN ont été prise en compte dans les Programmes Annuels de Performance*

⁸ Rapport de mission d'appui de C4N

⁹ Intervention du Ministre, Secrétaire Général de la Présidence de la République de Côte d'Ivoire

(PAP) de l'Institut National de la Statistique (INS) et du Haut-Commissariat à l'Initiative 3N (HC3N) »¹⁰, en Côte d'Ivoire, les Ministères peinent à disposer de ressources internes pour la mise en œuvre d'activités relevant de la PNMIN. Par exemple l'organisation d'un atelier des données du MIRAH a dû nécessiter l'appui de la PNMIN pour sa tenue effective.

- **Faible intégration de la PNMIN au SE-CONNAPE**

Au plan institutionnel, la PNMIN n'est pas tout à fait intégrée au SECONNAPE. Les deux entités « *travaillent quelque fois en vase clos* ». Pour preuve, le plan d'actions de la PNMIN est distinct de celui du SE-CONNAPE et la mutualisation des ressources humaines ne fonctionne pas toujours bien. Par exemple, le statisticien de la PNMIN a « *été désigné comme responsable suivi-évaluation mais n'a pas pu jouer ce rôle* ». Il est donc nécessaire que le SE-CONNAPE, étant la tutelle, intègre davantage la PNMIN. Dans cet élan, il devrait procéder urgemment au recrutement d'un nouveau Conseiller Principal en Information Stratégique de la PNMIN. Cette action aura l'effet de « *donner un signal positif pour la pérennisation de la Plateforme* »¹¹.

3.3. Principaux facteurs de risque

Le contexte de mise en place et du fonctionnement de la PNMIN comporte un certain de facteurs de risques dont la survenue pourrait mettre à mal sa pérennisation. Il s'agit principalement des facteurs suivants :

- la remise en cause de l'engagement de l'Etat suite aux changements institutionnels ;
- la non transmission régulière à la PNMIN des données pour renseigner les indicateurs sectoriels combinée à la faible participation des points focaux aux activités de la PNMIN ;
- la poursuite des processus rigoureux d'identification des vrais besoins et des questions pertinentes d'information en nutrition ;
- la non transmission à temps des messages et des informations issus des analyses aux décideurs et aux gestionnaires de programmes ;
- la valorisation des acquis des formations sur le plan programmatique et la mise à jour du matériel de formation en fonction de l'évolution des programmes, des connaissances scientifiques et de problèmes émergents ;
- la continuité de l'engagement institutionnel dans le temps en faveur des questions de l'information nutritionnelle dans un contexte socio-politique changeant ;
- faible intégration des activités de la PNMIN dans les DPPD-PAP des ministères techniques ;
- le turn-over des points focaux ;
- la démotivation des membres de l'équipe de la PNMIN.

4- ORIENTATIONS POUR LA PERENNITE DE LA PNMIN

¹⁰ Pérennité et processus de pérennisation de la Plateforme Nationale d'Information pour la Nutrition (PNIN) du Niger, Institut National de la Statistique, Janvier 2020

¹¹ Rapport de mission d'appui de C4N

La vision poursuivie à travers le plan de pérennisation de la PNMIN s'énonce comme suit : « **La PNMIN devient un outil de pilotage stratégique qui vient en soutien aux efforts d'élimination de la malnutrition par le maintien et l'intensification de la demande et de l'utilisation continues de l'information sur la nutrition dans les processus décisionnels** ».

L'atteinte de cette vision passe nécessairement par l'atteinte des résultats intermédiaires suivants :

- **Produit 1** : Les parties prenantes à la PNMIN disposent de capacités renforcées pour assurer la disponibilité à temps de données sectorielles de qualité, la coordination intra-sectorielle et la redevabilité dans la mise en œuvre des interventions en matière de nutrition ;
- **Produit 2** : La PNMIN dispose d'une meilleure intégration au sein du dispositif de coordination multisectorielle de la nutrition, d'une meilleure audience auprès des décideurs et des acteurs de développement, et bénéficie d'un engagement financier plus accru de l'Etat.

4.1. Théorie du changement

De ce qui précède, la théorie du changement du plan de pérennisation de la PNMIN se décline comme suit :

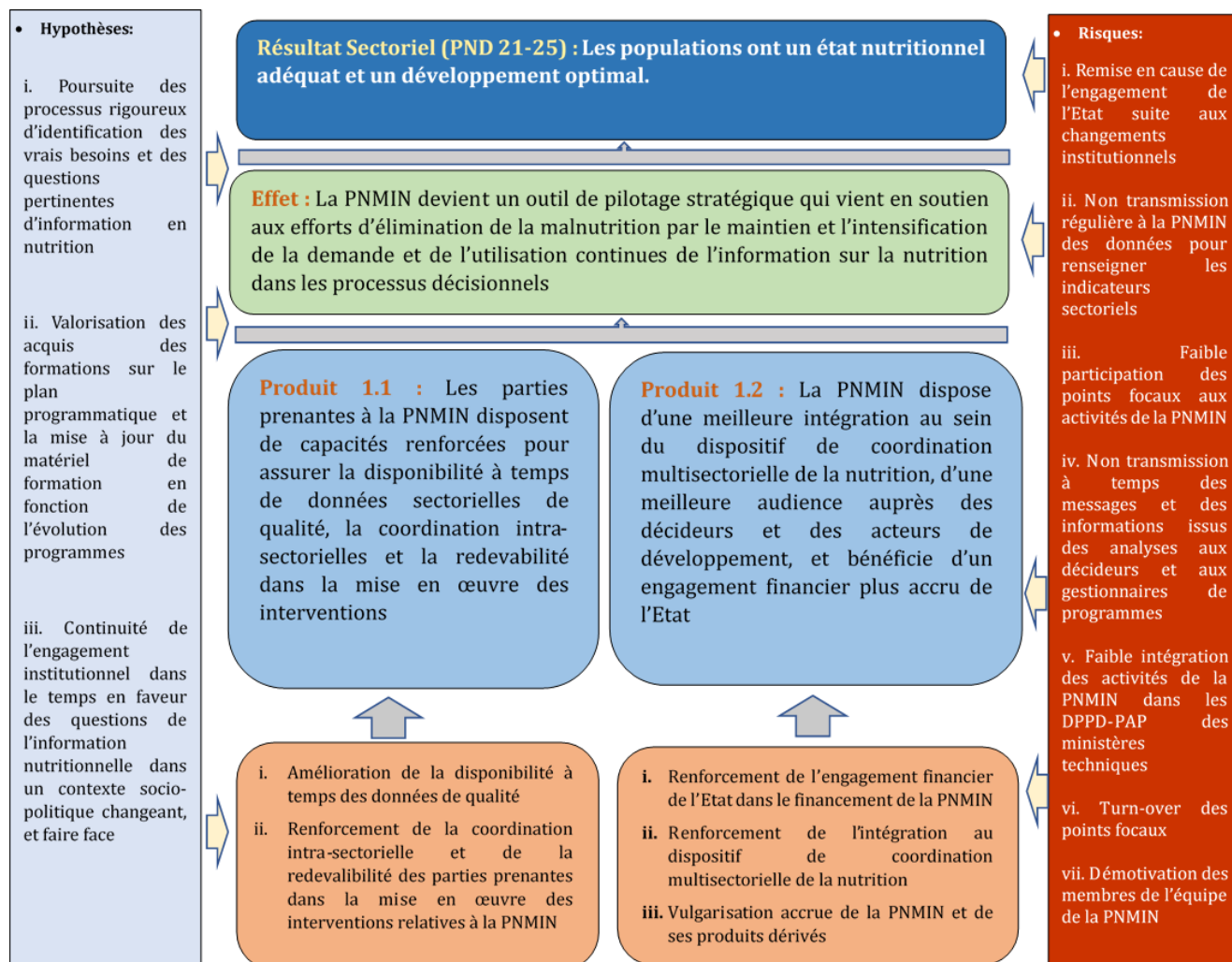
SI les parties prenantes à la PNMIN disposent de capacités renforcées pour assurer la disponibilité à temps de données sectorielles de qualité, la coordination intra-sectorielles et la redevabilité dans la mise en œuvre des interventions en matière de nutrition,

ET SI, la PNMIN dispose d'une meilleure intégration au sein du dispositif de coordination multisectorielle de la nutrition, d'une meilleure audience auprès des décideurs et des acteurs de développement, et bénéficie d'un engagement financier plus accru de l'Etat,

ALORS, la PNMIN deviendra un outil de pilotage stratégique qui vient en soutien aux efforts d'élimination de la malnutrition par le maintien et l'intensification de la demande et de l'utilisation continues de l'information sur la nutrition dans les processus décisionnels,

PARCE QUE des mesures sont prises pour assurer (i) la poursuite des processus rigoureux d'identification des vrais besoins et des questions pertinentes d'information en nutrition, (ii) la valorisation des acquis des formations sur le plan programmatique et la mise à jour du matériel de formation en fonction de l'évolution des programmes, des connaissances scientifiques et de problèmes émergents, (iii) la continuité de l'engagement institutionnel dans le temps en faveur des questions de l'information nutritionnelle dans un contexte socio-politique changeant, et faire face (iv) à la remise en cause de l'engagement de l'Etat suite aux changements institutionnels, (v) à la non transmission régulière à la PNMIN des données pour renseigner les indicateurs sectoriels, (vi) à la faible participation des points focaux aux activités de la PNMIN, (vii) à la non transmission à temps des messages et des informations issus des analyses aux décideurs et aux gestionnaires de programmes, (viii) à la faible intégration des activités de la PNMIN dans les DPPD-PAP des ministères techniques, (ix) au turn-over des points focaux, (x) à la démotivation des membres de l'équipe de la PNMIN.

Schéma 1 : Présentation graphique de la théorie du changement de la PNMIN



4.2. Option d’ancrage institutionnel de la PNMIN

L’ancrage institutionnel constitue le point de départ de la démarche de pérennisation de la PNMIN. Car el l’absence d’une « identité institutionnelle » forte et permanente, les efforts dans les autres domaines clés de pérennité aboutirait à des résultats mitigés. C’est pourquoi, malgré les faiblesses institutionnelles relevées plus haut, son positionnement ne devrait pas être remis en cause pour la seconde phase et pour la suite.

En effet, son rattachement au SE-CONNAPE qui est placé «*sous l’autorité du Président de la République*», lui donne suffisamment de leviers pour plus d’efficacité. Ainsi, par l’intermédiaire du SE-CONNAPE, la PNMIN a plus de latitude à mobiliser et travailler avec l’ensemble des acteurs du domaine de la nutrition y compris les Partenaires Techniques et Financiers (PTF). Une meilleure intégration de la PNMIN au sein du SE-CONNAPE et un renforcement de ses capacités aideront la plateforme à tirer le meilleur parti de cette position stratégique. Pour ce faire, la PNMIN devra expérimenter des innovations, faire de

nouvelles acquisitions technologiques, développer de nouveaux partenariats, acquérir de nouvelles compétences et connaissances qui vont enrichir son savoir-faire.

4.3. Gestion des risques et hypothèses

Le succès de l'approche de pérennisation de la PNMIN est tributaire un certain nombre de facteurs externes dont la bonne gestion reste déterminante. Le tableau suivant fournit quelques pistes relatives à la stratégie de migmatisation ou de gestion des facteurs externes.

Facteurs		Action de mitigation ou de gestion
1	Remise en cause de l'engagement de l'Etat suite aux changements institutionnels	Produire un texte réaffirmant l'engagement du gouvernement à déployer le personnel fonctionnaire nécessaire, clarifiant et renforçant le fondement de la stratégie de pérennisation de la PNMIN
2	Non transmission régulière à la PNMIN des données pour renseigner les indicateurs sectoriels combinée à la faible participation des points focaux aux activités de la PNMIN	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir les ministères sectoriels pour la production de leurs données • Mettre en place des mécanismes de redevabilité
3	Poursuite des processus rigoureux d'identification des vrais besoins et des questions pertinentes d'information en nutrition	Mettre en place des mécanismes pour la standardisation des approches d'analyse et d'interprétation et la production de rapports de bonne qualité
4	Non transmission à temps des messages et des informations issus des analyses aux décideurs et aux gestionnaires de programmes	Aligner les deadlines sur l'agenda des opportunités décisionnelles
5	Valorisation des acquis des formations sur le plan programmatique et la mise à jour du matériel de formation en fonction de l'évolution des programmes, des connaissances scientifiques et de problèmes émergents	Développer une stratégie de fidélisation des membres des « Cellules Sectorielles PNMIN »
6	Continuité de l'engagement institutionnel dans le temps en faveur des questions de l'information nutritionnelle dans un contexte socio-politique changeant	Faire prendre des textes réglementaires permettant d'assurer le maintien des engagements en cas de changements institutionnels
7	Faible intégration des activités de la PNMIN dans les DPPD-PAP des ministères techniques	Soutenir les Ministères techniques pour l'élaboration Projets d'Investissements Publics (PIP) dédiés aux activités de la PNMIN
8	Turn-over des points focaux	Mettre en place des « Cellules Sectorielles PNMIN »
9	Démotivation des membres de l'équipe de la PNMIN.	Elaborer une stratégie de fidélisation des membres de l'équipe de la PNMIN incluant leur profil de carrière

4.3. Cadre de résultats

La matrice suivante fait la synthèse des résultats attendus dans le cadre du plan de pérennisation de la PNMIN ainsi que leurs indicateurs de mesure.

Résultats	Indicateurs	Base	Cible	Moyen de vérification
Effet : La PNMIN devient un outil de pilotage stratégique qui vient en	Indicateur 1 : Nombre de documents stratégiques sectoriels intégrant des données issues de la PNMIN			

soutien aux efforts d'élimination de la malnutrition par le maintien et l'intensification de la demande et de l'utilisation continues de l'information sur la nutrition dans les processus décisionnels	Indicateur 2 : Taux de satisfaction des demandes données adressées à la PNMIN			
	Indicateur 3 : Proportion des indicateurs du CCR disposant des données actualisées			
	Indicateur 4 : Nombre de rapports annuels techniques et financiers de la PNMIN prenant en compte les données de la PNMIN			
Produit 1 : Les parties prenantes à la PNMIN disposent de capacités renforcées pour assurer la disponibilité à temps de données sectorielles de qualité, la coordination intra-sectorielles et la redevabilité dans la mise en œuvre des interventions en matière de nutrition	Indicateur 1.1 : Nombre de rapports de validation des données sectorielles disponibles			
	Indicateur 1.2 : Nombre de Ministères Techniques disposant d'une « Cellule Sectorielle PNMIN » fonctionnelle mise en place par arrêté			
	Indicateur 1.3 : Nombre de « Cellules Sectorielles PNMIN » ayant produit un rapport annuel interne			
Produit 2 : La PNMIN dispose d'une meilleure intégration au sein du dispositif de coordination multisectorielle de la nutrition, d'une meilleure audience auprès des décideurs et des acteurs de développement, et bénéficie d'un engagement financier plus accru de l'Etatenseignement à distance de qualité	Indicateur 2.1 : Nombre de réunions du Comité Technique incluant un point sur la PNMIN à l'ordre du jour			
	Indicateur 2.2 : nombre de rapports d'analyses de la Plateforme PNMIN présentés au Comité Technique			
	Indicateur 2.3 : Nombre de Ministères où la PNMIN est intégrée dans le DPPD-PAP			
	Indicateur 2.4 : Niveau d'intégration du plan d'actions de la PNMIN dans celui du SE-CONNAPE			

4.4. Cadre d'actions

Le cadre d'actions pour la pérennisation de la PNMIN se présente comme suit.

Effet/Produit/Action/Activité	
Effet : La PNMIN devient un outil de pilotage stratégique qui vient en soutien aux efforts d'élimination de la malnutrition par le maintien et l'intensification de la demande et de l'utilisation continues de l'information sur la nutrition dans les processus décisionnels	
Produit 1 : Les parties prenantes à la PNMIN disposent de capacités renforcées pour assurer la disponibilité à temps de données sectorielles de qualité, la coordination intra-sectorielles et la redevabilité dans la mise en œuvre des interventions en matière de nutrition	Action 1.1 : Améliorer la disponibilité à temps des données de qualité
	Activité 1.1.1 : Appuyer l'élaboration d'un plan quinquennal de production des données en matière de nutrition prenant en compte les besoins en informations de tous les Ministères impliqués dans la PNMIN
	Activité 1.1.2 : Soutenir l'organisation de sessions de plaidoyer pour la mobilisation des ressources pour le financement du plan quinquennal de production des données de nutrition
	Activité 1.1.3 : Soutenir l'analyse et la validation des données sectorielles
	Activité 1.1.4 : Actualiser et mettre en œuvre le plan de renforcement des capacités de la PNMIN
	Activité 1.1.5 : Procéder à l'actualisation des questions d'analyse pour mieux prendre en considération les demandes du Comité Technique et du Comité Décisionnel
	Action 1.2 : Renforcer la coordination intra-sectorielle et la redevabilité des parties prenantes dans la mise en œuvre des interventions relatives à la PNMIN
	Activité 1.2.1 : Mettre en place des « Cellules Sectorielles PNMIN » dans chaque Ministère technique
	Activité 1.2.2 : Elaborer le cadre de redevabilité des parties prenantes de la PNMIN incluant les responsabilités et les mécanismes de redevabilités souples et rapides
	Activité 1.2.3 : Organiser des revues semestrielles faisant le point des progrès enregistrés par la PNMIN
Produit 2 : La PNMIN dispose d'une meilleure intégration au sein du dispositif de coordination multisectorielle de la nutrition, d'une meilleure audience auprès des décideurs et des acteurs de développement, et bénéficie d'un engagement financier plus accru de l'Etat	Action 2.1 : Renforcer de l'engagement de l'Etat dans le financement de la PNMIN
	Activité 2.1.1 : Produire un texte réaffirmant l'engagement du gouvernement à déployer le personnel fonctionnaire nécessaire, clarifiant et renforçant le fondement de la stratégie de pérennisation de la PNMIN
	Activité 2.1.2 : Procéder au recrutement du nouveau Conseiller Principal en Information Stratégique de la PNMIN
	Activité 2.1.3 : Faire signer une « lettre d'intention » précisant l'esprit de collaboration attendu et les rôles et responsabilités du SE CONNAPE, du PF SUN, de l'UNICEF et de C4N relativement aux résultats de la PNMIN
	Activité 2.1.4 : Elaborer des procédures opérationnelles qui permettent de mettre en œuvre les activités de la Plateforme telles que définies dans le contrat avec l'UNICEF en respectant toutes les réglementations gouvernementales
	Activité 2.1.5 : Soutenir les Ministères Techniques pour la prise en compte de la PNMIN dans leurs DPPD-PAP
	Action 2.2 : Renforcer de l'intégration de la PNMIN au dispositif de coordination multisectorielle de la nutrition
	Activité 2.2.1 : Présenter officiellement la PNMIN au Comité Technique
	Activité 2.2.2 : Elaborer une note décrivant la stratégie du gouvernement pour la fidélisation des membres de l'équipe de la PNMIN
	Activité 2.2.3 : Produire un rapport annuel technique et financier du PNMIN s'appuyant sur la PNMIN
	Activité 2.2.4 : Promouvoir les informations produites par la Plateforme au sein du Comité Technique
	Activité 2.2.5 : Assurer la prise en compte de la PNMIN dans le prochain PNMIN, précisant son rôle dans le suivi du Plan et la production d'information multisectorielle
	Activité 2.2.6 : Réaliser une étude sur l'approche et les mécanismes de décentralisation de la PNMIN
	Action 2.3 : Vulgarisation accrue de la PNMIN et de ses produits dérivés
	Activité 2.3.1 : Actualiser le plan de communication de la PNMIN
	Activité 2.3.2 : Organiser des événements de haut niveau ciblant ou impliquant les membres du Gouvernement, les Députés, etc.
	Activité 2.3.3 : Soutenir l'organisation de rencontres sur la PNMIN avec la société civile, les médias, et d'autres catégories d'acteurs (café de presse, espaces d'échanges avec tous ceux qui travaillent dans les données, etc)
Activité 2.3.4 : Elaborer et diffuser des notes de synthèses adaptées aux différentes catégories de publics ciblés par la PNMIN	
Activité 2.3.5 : Recruter le spécialiste en communication de la PNMIN	