

Senegal

Évaluation à Mi-parcours

**Fenêtre Thématique: Enfance, sécurité
alimentaire et nutrition**

**Titre du Programme: Prévention et prise en charge de la
malnutrition chez les enfants dans
les régions hautement vulnérables**

Auteur: André Damiba, Consultant
MDG-F

Prologue

Le présent rapport d'évaluation intermédiaire fait partie de l'effort entrepris par le Secrétariat du Fonds pour la réalisation des OMD (F-ODM) dans le cadre de sa stratégie de suivi et d'évaluation en vue de contribuer à l'apprentissage, ainsi qu'à l'amélioration de la qualité des 128 programmes conjoints portant sur les 8 domaines d'activité du Fonds, selon des critères élémentaires d'évaluation, de pertinence, de productivité, d'efficacité et de durabilité.

Ces exercices d'évaluation intermédiaire sont effectués dans un contexte institutionnel riche et varié, au sein duquel les différentes institutions des Nations Unies, des gouvernements partenaires et de la société civile coopèrent pour contribuer à la réalisation d'objectifs de développement prioritaires au niveau local, régional et national. Les évaluations intermédiaires ont ainsi été réalisées conformément aux principes du réseau d'évaluation du Comité d'aide au développement (CAD) et du Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG). Le processus d'évaluation prévoyait donc un groupe de référence dans lequel les principaux intéressés étaient représentés. Ceux-ci ont participé à la prise de décision au cours des phases de conception, de mise en œuvre, de diffusion et d'amélioration de l'évaluation intermédiaire.

L'évaluation intermédiaire a pour objectif l'analyse du programme conjoint à mi-parcours, c'est-à-dire environ 18 mois après le début de sa mise en œuvre. Étant donné la durée limitée des délais de mise en œuvre des programmes (3 ans au maximum), les évaluations intermédiaires ont été conçues comme des exercices d'évaluation brefs, dont la portée et le degré d'analyse sont restreints, mais qui sont axés sur l'apprentissage en matière d'amélioration des aspects relatifs à la mise en œuvre des programmes et sur les enseignements qui en découlent. Cet exercice constitue pour sa part une première occasion d'établir un cliché indépendant des avancées et des défis qu'une initiative de ce genre peut générer au niveau des 3 objectifs poursuivis par le F-ODM ; le changement des conditions de vie dans les populations en phase avec les objectifs du Millénaire pour le développement, l'amélioration de la qualité de l'aide selon les dispositions prévues par la Déclaration de Paris et les progrès réalisés dans le cadre de la réforme des Nations Unies résultant de l'initiative « Unis pour l'action ».

Ces processus d'évaluation intermédiaire ont pour résultat direct l'élaboration de plans d'amélioration de chaque programme conjoint, dans lesquels les recommandations du rapport sont converties en actions spécifiques, pour l'amélioration de la mise en œuvre des programmes faisant l'objet d'un suivi spécifique du Secrétariat du Fonds pour la réalisation des OMD.

Bien conscients des efforts individuels et collectifs qui ont permis la réalisation de cette évaluation intermédiaire, nous souhaitons remercier et dédier ce projet à toutes les personnes ayant contribué à sa réussite (membres du groupe de référence, équipes des gouvernements partenaires, équipe du programme conjoint, consultants, bénéficiaires, autorités locales, personnel du Secrétariat, et plus largement, aux divers individus et institutions concernés du secteur public et privé). Encore merci à tous.

L'analyse et les recommandations de ce rapport d'évaluation ne reflètent pas nécessairement les vues du Secrétariat du Fonds pour la réalisation des OMD.

Le Secrétariat du Fonds pour la réalisation des OMD

**EVALUATION A MI -PARCOURS DU PROGRAMME CONJOINT
« NUTRITION, ENFANT ET SECURITE ALIMENTAIRE »
(NESA) AU SENEGAL**

RAPPORT FINAL

Elaboré par: E. André DAMIBA
Consultant
Février 2012

Informations de base et Identification du Programme conjoint

| | |
|--|---|
| <p>N° de Projet MDTF/Atlas: MDGF-2042-I-SEN Titre: Prévention et prise en charge de la malnutrition chez les enfants dans les régions hautement vulnérables</p> <p>Option(s) de gestion des fonds: Canalisée</p> <p>Agent de gestion/administratif : UNDP MDTF OFFICE</p> | <p>Pays et fenêtre thématique: SENEGAL</p> <p>NUTRITION, ENFANT, SECURITE ALIMENTAIRE</p> <p>Durée du programme : 2009 - 2012 Date officielle de début : 19 Août 2009 (Date de signature du document)</p> |
| <p>Organisations des NU participantes et budget initial approuvé du Programme (en USD):</p> <p>PAM: 385 000 OMS: 385 000 UNESCO: 495 000 UNICEF: 3 575 000 FAO : 660 000</p> <p>TOTAL: 5 500 000</p> <p>Le budget estimatif total comprend les dépenses au titre du programme et les dépenses d'appui indirectes (support costs)</p> | <p>Partenaires de réalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Direction de l'Horticulture (DHORT) - Institut de Technologies Alimentaires (ITA) - Division Alimentation, Nutrition et de la Survie de l'Enfant (DANSE) - Direction de l'Alphabétisation et des Langues Nationales(DALN) - Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM) |
| <p>Effet 1 : Amélioration de la sécurité alimentaire et réduction de la malnutrition des enfants et des groupes vulnérables dans les régions hautement vulnérables</p> | |
| <p>L'UNICEF va soutenir le renforcement des capacités des communautés notamment des mères, et des grand – mères pour la prise en charge des cas de malnutris, l'équipement en matériel et produits alimentaires prêt – à l'emploi. Elle appuie aussi la fortification de l'huile en vitamine A, la farine en fer et acide folique. Un soutien sera également apporté au ministère de la santé pour l'organisation des journées de survie de l'enfant.</p> | <p>Le PAM appuiera la production locale de farine diététique à travers le renforcement des capacités des associations de femmes. Les produits locaux seront privilégiés. Un complexe minéral vitaminé sera ajouté aux produits pour améliorer leurs qualités nutritionnelles.</p> <p>La FAO : fournira un appui pour le renforcement des capacités des communautés dans la production horticole (légumes, et transformation alimentaire) et dans les activités de diversification notamment le petit élevage.</p> |
| <p>Effet 2 : L'accès aux services de santé de qualité est assuré dans les régions hautement vulnérables, en particulier pour les femmes, les enfants et les jeunes en visant de manière prioritaire la réduction d'un tiers de la mortalité des enfants de moins de 5 ans (OMD 4) et l'amélioration de la santé maternelle (OMD 5)</p> | |
| <p>L'UNICEF va consolider et étendre les actions de renforcement des capacités des agents de Santé des districts et poste de santé pour assurer la prise en charge de la malnutrition aiguë. L'UNICEF supportera l'élaboration et la diffusion de modules d'éducation nutritionnelle et équipera les structures de santé en matériel anthropométrique. Les capacités des collectivités locales seront aussi renforcées sur les aspects liés à la survie de l'enfant pour une prise en compte dans les plans locaux en vu de leur pérennisation.</p> | <p>L'OMS fournira un appui pour le renforcement des compétences du personnel de santé sur les nouveaux standards de l'OMS pour le suivi nutritionnel, la formation et le suivi post formation des prestataires des centres de santé de référence en Tri Évaluation et Traitement d'Urgence pour la prise en charge de la malnutrition aiguë avec complication.</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>L'UNESCO appuiera les Directions en charge de l'alphabétisation et des langues nationales pour la traduction en langues nationales des modules produits et l'alphabétisation fonctionnelle des femmes dans les zones ciblées.</p> |
| <p>Effet 3: <i>Les capacités des institutions nationales, locales et communautaires pour le pilotage, le suivi, pour mieux anticiper les crises et pour y répondre rapidement sont renforcées</i></p> | |
| <p>L'UNICEF supportera le ministère de la Santé et la CLM pour (i) le renforcement du système national d'alerte précoce pour en faire un outil fonctionnel capable d'alerter en temps utile sur les crises, et aussi (ii) pour conduire des enquêtes rapides de type SMART. L'UNICEF apportera aussi le plaidoyer pour combattre la faim et la malnutrition.</p> | |

Table of Contents

| | |
|--|----|
| LISTE DES ABRÉVIATIONS | 6 |
| RESUME ANALYTIQUE | 8 |
| I. INTRODUCTION | 11 |
| 1.1. Contexte national..... | 11 |
| 1.2. Antécédents et objectifs du programme conjoint NESA..... | 11 |
| 1.3. Objectifs et processus d'évaluation | 13 |
| 1.4. Méthodologie de l'évaluation..... | 13 |
| 1.5. Les contraintes et limites de l'évaluation..... | 14 |
| 2. DESCRIPTION DES INTERVENTIONS REALISEES | 15 |
| 2.1. La conception initiale | 15 |
| 2.2. Description détaillée du programme..... | 15 |
| 3. NIVEAU D'ANALYSE : CRITERES ET QUESTIONS D'EVALUATION | 16 |
| 3.1. La conception du programme | 16 |
| 3.1.1. La Pertinence | 16 |
| 3.1.2. L'Appropriation dans la conception | 20 |
| 3.2. Le processus de mise en œuvre..... | 21 |
| 3.2.1. L'efficacité..... | 21 |
| 3.2.2. Les principales faiblesses dans la mise en œuvre..... | 28 |
| 3.2.3. L'appropriation dans la mise en œuvre par la partie nationale | 29 |
| 3.3. Les Résultats du programme..... | 31 |
| 3.3.1. L'efficacité du programme | 31 |
| 3.3.2. Appropriation dans les résultats..... | 33 |
| 3.3.3. Quelques acquis du programme NESA..... | 34 |
| 3.4. La Durabilité du Programme | 35 |
| 4. LES ENSEIGNEMENTS POSSIBLES..... | 37 |
| 5. QUELQUES ELEMENTS DE CONCLUSION | 38 |
| 6. SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS | 41 |
| ANNEXES..... | 45 |

Remerciements

Au terme de sa mission, le Consultant tient à exprimer sa sincère gratitude à tous les intervenants à tous les niveaux et dans toutes les localités, l'ensemble des partenaires qui se sont prêtés spontanément à l'exercice de l'évaluation à mi-parcours du programme conjoint Nutrition, Enfant et Sécurité Alimentaire. Leur excellent esprit de collaboration et leur précieuse contribution ont été essentiels dans l'accomplissement du travail du Consultant.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

| | |
|--------|--|
| AEC | Agence d'Exécution Communautaire |
| AECID | Agence Espagnole pour la Coopération Internationale |
| AGR | Activités Génératrices de Revenus |
| AME | Allaitement Maternel Exclusif |
| ARC | Agent Relais Communautaire |
| ASC | Agent de Santé Communautaire |
| ATPE | Aliments Thérapeutique Prêt à l'Emploi |
| CAD | Comité d'Aide au Développement |
| CAP | Centre d'Animation Pédagogique |
| CCC | Communication pour le Changement de Comportement |
| CILSS | Comité Inter-états de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel |
| CIP | Communication inter personnelle |
| CLM | Cellule de Lutte contre la Malnutrition |
| CNP | Comité National de Pilotage |
| CNT | Comité National Technique |
| CPN | Consultation Périnatale |
| CSA | Commissariat à la Sécurité Alimentaire |
| CSCom | Centre de Santé Communautaire |
| DALN | Direction de l'Alphabétisation et des Langues Nationales |
| DANSE | Division de l'Alimentation, de la Nutrition et de la Survie de l'Enfant |
| DHORT | Direction de l'Horticulture |
| DNA | Direction Nationale de l'Agriculture |
| DNS | Direction Nationale de la Santé |
| FAO | Food and Agriculture Organisation |
| FARNE | Foyer d'Apprentissage, de Réhabilitation Nutritionnelle et d'Eveil |
| F-OMD | Fond pour l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement |
| GAVI | Global Alliance for Vaccination |
| HATC | Approche Harmonisée du Transfert d'Espèces |
| IDH | Indice de Développement Humain |
| ITA | Institut Technologique Alimentaire |
| JLM | Journées Locales des Micronutriments |
| LICNAG | <i>Linkages between Child Nutrition and Agricultural Growth</i> / Liens entre la Nutrition Infantile et la Croissance Agricole |
| LIFE | Literacy Initiative For Empowerment |
| MAM | Malnutrition Aiguë Modérée |
| MAS | Malnutrition Aigue et Sévère |
| M&E | Monitoring & Evaluation / Suivi et Evaluation |
| MDG-F | Millenium Development Goal achievement Fund / Fond pour l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement |
| MOU | Memorandum Of Understanding / Mémorandum d'Entente |

| | |
|----------|---|
| MSP | Ministère de la Santé et de la Prévention |
| MTDF | Multi Donor Trust Fund |
| NESA | Nutrition, Enfant et Sécurité Alimentaire |
| OMD | Objectifs du Millénaire pour le Développement |
| OMS | Organisation Mondiale de la Santé |
| ONG | Organisation Non Gouvernementale |
| PAM | Programme Alimentaire Mondial |
| PCIME | Prise en Charge Intégrée des Maladies de l'Enfant |
| PC NESA | Programme Conjoint Nutrition, Enfant et Sécurité Alimentaire |
| PDES | Programme pour le Développement Economique et Social |
| PECMA | Prise en charge de la malnutrition aigue |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le Développement |
| PRN | Programme de Renforcement de la Nutrition |
| PRODOC | Document de programme |
| PTF | Partenaires Techniques et Financiers |
| SAP | Système d'Alerte Précoce |
| SE /CNSA | Secrétariat Exécutif du Conseil National à la Sécurité Alimentaire (SE/CNSA) |
| SIDA | Syndrome Immunodéficitaire Acquis |
| SNU | Système des Nations Unies |
| SPC | Suivi Promotion de la Croissance |
| SRO | Sel de Réhydratation Orale |
| SMART | Standardized Monitoring and Assessment of Relief and Transition |
| SNU | Système des Nations Unies |
| TDCI | Troubles Dûs à la Carence en Iode |
| TDR | Termes de Référence |
| UC | Unité de Coordination |
| UNDAF | Cadre de Référence pour l'Assistance au Développement des Nations Unies/ <i>United Nations Development Assistance Framework</i> |
| UNICEF | Fonds des Nations Unies pour l'Enfance |
| VIH | Virus d'Immunodéficiences Humaine |

RESUME ANALYTIQUE

Contexte et présentation du programme

Le programme conjoint Nutrition, Enfant et Sécurité Alimentaire (NESA) a été développé en particulier suite à la situation nutritionnelle et alimentaire défavorable et à une succession de déficits pluviométriques en 2007-2008. Ce sont les agences du Système des Nations Unies (UNICEF, PAM, OMS, FAO et l'UNESCO) qui se sont engagées, en accord avec le Gouvernement, à apporter une réponse stratégique et cohérente à l'adresse de la malnutrition et de l'insécurité alimentaire. Du côté du Gouvernement, les services techniques impliqués sont : la Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM/Primature), partenaire principal, la Division de l'Alimentation, de la Nutrition et de la Survie de l'Enfant, la Direction de l'Horticulture, la Direction de l'Alphabétisation et des Langues Nationales, et l'Institut de Technologie Alimentaire.

Le programme est financé par le Gouvernement Espagnol à hauteur de 5,5 millions USD, par l'entremise du Secrétariat du Fonds (MDG-F) et son objectif c'est de contribuer à la réalisation des OMD (1, 2, 4 et 5). Il vise les résultats suivants : (i) les capacités des communautés locales, (les groupes vulnérables), sont renforcées par rapport à la lutte contre la malnutrition infantile; (ii) le programme de Prise en Charge Intégrée des Maladies de l'Enfant et la Prise en charge de la malnutrition aiguë sont mis en œuvre dans tous les districts ciblés; (iii) les programmes de communication pour un changement de comportement sur le plan sanitaire sont renforcés, et (iv) le système d'alerte précoce est amélioré.

Le programme couvre sept régions parmi les plus affectées par la crise alimentaire et la malnutrition. La mise en œuvre se veut conjointe et bien coordonnée entre les divers partenaires engagés. La stratégie consiste en effet à l'implication directe et conjointe des différents intervenants (institutions publiques, agences du SNU, ONG/organisations communautaire) dans les diverses étapes d'exécution.

La collaboration et l'implication respective des cinq agences du SNU a été efficace et opérationnelle. La concertation entretenue entre elles a contribué à une certaine efficacité dans la mise en œuvre du programme. Cependant, en dépit des progrès importants réalisés dans le sens d'assurer des prestations de façon conjointe, il reste encore quelques défis à surmonter.

L'exécution se fait par les services techniques avec l'appui du SNU. Au niveau des collectivités locales et des familles, l'accent est mis sur une démarche participative de responsabilisation en vue d'une appropriation durable. Une telle implication permet de nouer et resserrer les liens de collaboration et de coordination entre les différents ministères impliqués dans la mise en œuvre du programme conjoint, ce qui est favorable à l'appropriation.

En matière de Suivi Evaluation, le dispositif a été bâti sur l'existant, ce qui contribue à son efficacité. Des études et enquêtes (enquêtes SMART) sont menées afin de mesurer les effets et l'impact du programme par rapport aux principaux résultats attendus. En outre, des outils de gestion en forme de fiches ont été conçus et permettent de saisir les données de suivi nécessaires.

Objectifs et méthodologie de l'évaluation

Il s'agit essentiellement, pour le compte du Secrétariat MDG-F, du bailleur de fonds, des agences du SNU et du Gouvernement: (i) d'identifier la qualité de la conception du programme, la cohérence entre ses diverses composantes, ainsi que sa pertinence avec l'UNDAF, les Stratégies nationales et les OMD ; (ii)

d'évaluer l'efficacité de la gestion et l'efficacité du programme ; (iii) d'évaluer le degré d'appropriation par les bénéficiaires et la durabilité des résultats.

La collecte des données nécessaires s'est faite essentiellement à partir de deux sources principales qui sont d'une part la revue documentaire, et d'autre part les entretiens avec les divers intervenants et partenaires du programme, notamment lors de visite de certaines zones d'intervention dans le pays.

Les principales faiblesses observées

En dépit des progrès importants réalisés, le programme semble encore souffrir d'un certain nombre de faiblesses telles que :

- les questions de disponibilité d'eau et de réalisation de clôture pour les jardins maraichers ;
- la disponibilité et l'accessibilité des semences dans la pratique de certaines cultures.
- la faiblesse des ressources financières planifiées pour certaines interventions ;
- l'insuffisance notoire en moyens logistiques et ressources humaines des services techniques;
- des insuffisances dans la communication qui sont non favorables pour une bonne coordination.

Sur le plan budgétaire, il est estimé que les moyens financiers du programme ne sont pas en proportion de ses ambitions de couvrir 7 régions, et 77 collectivités locales, L'insuffisance budgétaire a touché en particulier le volet pour la communication et la visibilité du programme,

Les Résultats du programme conjoint

Depuis son opérationnalisation, le programme a réalisé de nombreuses activités avec un fort impact dans le sens de la contribution à l'atteinte des objectifs initialement assignés. Globalement, les résultats réalisés au bout d'un an et demi peuvent être estimés en moyenne à plus de 65% des objectifs initiaux sur la base des données disponibles. On peut citer par exemple ce qui suit:

- des enfants 6-59 mois sont dépistés trimestriellement : 86% de réalisés
- augmentation du pourcentage des mères ciblées qui pratiquent l'allaitement maternel exclusif
- 40 jardins maraichers de 2 ha (58% réalisés) sont établis au sein des communautés bénéficiant de sessions d'éducation nutritionnelle
- des districts sanitaires ciblés mettant en œuvre la Prise en charge intégrée des maladies de l'enfant (PCIME) : 18% réalisés
- des prestataires sont formés sur le nouveau protocole de la prise en charge de la MAS soit 96% de réalisation
- un nombre important d'enfants malnutris admis dans les structures de santé bénéficient d'une prise en charge adéquate
- la majorité des femmes dans les zones ciblées a acquis des connaissances de base en nutrition.

Sur le plan des effets, on observe déjà quelques changements : (i) dans la réduction des cas de malnutrition, (ii) dans l'amélioration des fréquentations de centres de santé. La mise en œuvre des activités de nutrition au niveau communautaire a connu des améliorations notables en termes d'augmentation du nombre d'enfants touchés, de maîtrise de la situation nutritionnelle dans la majeure partie des zones ciblées.

Quelques autres acquis du programme conjoint sont notamment :

- l'enthousiasme et l'adhésion des groupes bénéficiaires sont réels ; ils s'approprient progressivement les interventions dans un esprit de complémentarité ; il s'est créé une dynamique communautaire dans les zones d'intervention et les sites d'activités ;
- l'implication des collectivités locales (autorités religieuses, politiques et administratives) dans la prise en charge de la malnutrition est effective ;
- le renforcement de la couverture en services de nutrition communautaire est un acquis ;
- les dispositions du programme contribuent à promouvoir l'appropriation des interventions par les partenaires nationaux et à développer leurs capacités, ce qui contribue à garantir la durabilité des résultats du programme ;
- les cadres des agences respectives du SNU se concertent régulièrement ; les bases d'une véritable collaboration sont bâties ;
- il est noté un meilleur alignement des interventions supportées par les agences dans les domaines de la lutte contre la malnutrition et l'insécurité alimentaire avec les politiques nationales.

Dans le domaine financier, sur un budget approuvé de 5 500 000 USD, 3 631 794 USD ont été transférés, 2 669 678 USD engagé (soit 48%), et 2 170 423 USD dépensés (soit 39% du budget approuvé).

Conclusion et Recommandations

Les défis majeurs du programme Nutrition, Enfant, Sécurité Alimentaire consisteront notamment à :

- maintenir les acquis ;
- renforcer les activités de communication à grande échelle pour davantage instaurer les comportements clefs en matière de santé nutrition au sein des communautés bénéficiaires ;
- poursuivre la mobilisation de l'ensemble des acteurs, avec dans l'esprit, la nécessaire capitalisation des résultats avant le terme du programme ;
- se mobiliser davantage pour asseoir une véritable synergie qui soit partout de mise ;
- prendre toutes les dispositions nécessaires à temps pour surmonter les quelques difficultés identifiées dans la mise en œuvre.

Aussi, il est clair que si chaque partenaire réalise les objectifs qui lui ont été assignés comme planifié, le succès et la performance seront garantis. A cet effet, les principales recommandations sont :

Pour le Gouvernement

- faire l'évaluation des besoins en moyens financiers et matériels au titre de la contrepartie nationale et rendre disponibles lesdites ressources dans les meilleurs délais possibles ;

Aux agences du SNU

- créer une cohésion dynamique autour de l'agence leader l'UNICEF et le Coordonateur résident du SNU pour assurer le « *delivering as one* » ;
- s'accorder avec leurs sièges pour une harmonisation et flexibilité dans les règles et procédures.

Aux partenaires clés

- organiser davantage d'activités conjointes surtout dans la planification des interventions et le suivi régulier de l'état d'avancement du programme ;
- renforcer les activités de communication à grande échelle telle que les émissions radios et les mobilisations sociales pour davantage instaurer les comportements clés en matière de santé et de nutrition au sein des communautés ;
- procéder à un ciblage géographique plus restreint en concentrant les interventions ;
- étendre la durée du programme et la porter de 3 ans à 5 ans.

I. INTRODUCTION

1.1. Contexte national

Le Sénégal est un pays sahélien, situé à l'extrémité Ouest du continent africain. Le pays s'étend sur une superficie de 196.722 km², avec une population estimée à 12 000 000 d'habitants (2009), avec un taux de croissance annuel de la population de 2,5% et un taux de natalité de 42‰. Le taux d'alphabétisation est de 54% chez les hommes contre 35% chez les femmes (EDSIV), et dans certaines zones rurales dont celles ciblées, le taux d'analphabétisme avoisine 80%, ce qui constitue un handicap à l'appropriation des projets.

Le pays est subdivisé en 14 régions, 42 départements, 67 communes, 103 arrondissements et 324 communautés rurales. Un processus de décentralisation a été amorcé avec le transfert de certaines compétences de l'État vers les collectivités locales, cependant des difficultés existent au niveau du transfert des ressources.

L'agriculture constitue la principale source de revenu pour plus de 85% de la population du Sénégal. Cependant elle constitue une source de survie aléatoire. A la suite des sécheresses successives et importantes de 2006 et 2007, les récoltes de 2007 n'ont pu couvrir que 39% des besoins céréaliers du pays et n'ont permis d'assurer aux familles qu'une disponibilité de stock de 2,5 mois sur 12. La période de soudure 2008 a été particulièrement plus longue et plus difficile avec notamment une aggravation des problèmes de malnutrition. Ceci a été confirmé par plusieurs évaluations et enquêtes dont celle menée par le Gouvernement en Janvier 2008 et qui a révélé que plus de 2 millions de Sénégalais faisaient face à une insécurité alimentaire, dont un million en insécurité alimentaire sévère.

1.2. Antécédents et objectifs du programme conjoint NESA

Sur le plan nutritionnel, l'enquête nutritionnelle SMART (Standardized Monitoring and Assessment of Relief and Transition) d'Août - Septembre 2008, conduite par le Ministère de la Santé avec le support de l'UNICEF, du PAM et de l'OMS, a révélé que les taux de malnutrition aiguë parmi les enfants de moins de cinq ans étaient supérieurs à 10% (seuil critique) dans 10 des 13 districts étudiés, avec une grave situation en termes de malnutrition aiguë sévère dans deux districts (Matam 17,3% et 15,3% à Bakel). Selon les normes internationales, cette situation nécessitait une réponse nutritionnelle immédiate.

Par ailleurs, la situation nutritionnelle au Sénégal est aussi caractérisée par des carences en micronutriments qui peuvent être à l'origine de certaines maladies et qui ont des conséquences moins visibles telles que l'affaiblissement du système immunitaire. Les résultats de la même enquête SMART ont montré un taux de retard de croissance de 14,7% et un taux de l'insuffisance pondérale de 21,7%. Ces tendances montrent qu'un effort considérable est nécessaire pour atteindre l'objectif de 10% correspondant au taux de l'insuffisance pondérale d'ici 2015. D'autres facteurs comme les mauvaises pratiques d'allaitement maternel exclusif, d'alimentation de l'enfant, et le faible niveau d'alphabétisation des mères expliquent aussi cette mauvaise situation nutritionnelle. L'alimentation inadéquate des enfants et de leurs mères contribue aussi à la charge de morbidité y compris à la malnutrition et ses conséquences.

Or, il est scientifiquement prouvé qu'il est possible de réduire la morbidité et la mortalité des enfants de moins de 5 ans en améliorant l'état nutritionnel des femmes en âge de procréer, surtout pendant la grossesse, en assurant l'allaitement maternel exclusif pendant les six premiers mois de la vie et en apportant une alimentation complémentaire adéquate à partir de 6 mois tout en poursuivant l'allaitement jusqu'à l'âge de deux ans ou au-delà. Le manque de soins ou des soins de mauvaise qualité ont des répercussions négatives sur la santé des enfants.

Aussi, la stratégie de la Prise en Charge Intégrée des Maladies de l'Enfant (PCIME) a été développée pour contribuer à accélérer la réduction de la mortalité des enfants de moins de cinq ans. L'approche est basée sur les grandes causes de décès chez les enfants y compris la malnutrition et vise à améliorer les compétences des prestataires des structures sanitaires de premier niveau, à renforcer le système de santé et à renforcer les pratiques familiales et communautaires. En effet, vu l'évolution des modalités de prise en charge de la malnutrition et l'adoption en 2008 par le Sénégal d'un nouveau protocole de prise en charge de la malnutrition aiguë sévère au niveau communautaire, les partenaires de la santé ont besoin d'être formés et les structures sanitaires équipées en matériel anthropométrique. Elle est reconnue comme une stratégie efficiente de réduction de la mortalité infantile car elle permet d'intégrer les soins et de rationaliser les ressources.

Dans un tel cadre, et en conformité aux priorités définies par le Sénégal dans son Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté - DSRP II (2006 – 2010), le Gouvernement et le Système des Nations Unies ont élaboré et mis en œuvre un Plan-cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement 2007 – 2011 (UNDAF).

Dans le même élan, et particulièrement suite à la situation nutritionnelle et alimentaire défavorable liée à une flambée des prix et à une succession de déficit pluviométrique en 2007-2008, les agences du SNU partenaires, à savoir UNICEF, PAM, OMS, FAO et l'UNESCO, se sont engagées à apporter une réponse stratégique et cohérente à l'adresse de la malnutrition et de l'insécurité alimentaire. Pour ce faire, elles se sont basées sur leurs avantages comparatifs (expérience et expertise) capitalisés dans ces domaines. En effet, il s'avère que la résolution de la malnutrition et de l'insécurité alimentaire doit être multidimensionnelle tout en prenant en compte les besoins des groupes les plus vulnérables.

C'est ainsi que le programme conjoint Nutrition, Enfant et Sécurité Alimentaire (NESA) a été développé. Les interventions planifiées de NESA visent à permettre aux Agences des Nations Unies impliquées de disposer de ressources adéquates et de jouer un rôle clé dans leurs domaines de compétences respectifs en aidant le Sénégal à accélérer les efforts déployés pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Il s'agit particulièrement de l'atteinte des OMD 1, 2, 4 et 5 à travers la politique de développement de la nutrition qui vise l'amélioration du statut nutritionnel des groupes vulnérables, notamment les enfants et les femmes enceintes et allaitantes. En particulier, les activités du programme conjoint devraient contribuer à la réalisation des plans stratégiques définis par le pays en matière de lutte contre la malnutrition et la mortalité maternelle et infantile à savoir : (i) la feuille de route multisectorielle pour accélérer la réduction de la mortalité et de la morbidité maternelles et néonatales au Sénégal (2006-2015), (ii) le plan stratégique pour la Survie de l'Enfant (2007-2015) et (iii) le Programme de Renforcement de la Nutrition, PRN, (2007-2011).

Les interventions compléteront les activités initiées par le programme commun WFP – FAO – UNICEF, visant le renforcement du système d'alerte précoce. Une coordination sera établie avec les activités

supportées par le PAM, soutenues par la Commission Européenne dans le domaine de l'accès à l'alimentation adéquate des familles à travers des approches de vivres contre - travail et les bons pour nourriture.

1.3. Objectifs et processus d'évaluation

Les objectifs spécifiques de l'évaluation se définissent comme suit :

1. Identifier la qualité de la conception du programme et la cohérence entre ses diverses composantes, ainsi que sa corroboration avec l'UNDAF, les Stratégies nationales de développement, les Objectifs du Millénaire de Développement et faire ressortir le niveau national d'appropriation tel que défini par la Déclaration de Paris et l'Agenda d'action d'Accra.
2. Comprendre comment le programme fonctionne et évaluer l'efficacité de sa gestion en ce qui concerne le planning, la coordination, la gestion et l'utilisation des ressources allouées pour sa mise en œuvre, à travers une analyse des procédures et mécanismes institutionnels. Cette analyse doit porter son regard sur les facteurs de succès et les limitations dans la distribution des tâches inter-agences à l'intérieur du SNU.
3. Identifier le degré d'efficacité du programme parmi ses intervenants, sa contribution à la réalisation des objectifs de la thématique de « Children Food Security and Nutrition » et des Objectifs du Millénaire de Développement au niveau local, ainsi qu'au niveau de l'ensemble du pays.

1.4. Méthodologie de l'évaluation

Le Consultant s'est fondé sur 3 principes dans sa méthodologie de référence:

- i. une approche participative tout au long du processus, c'est-à-dire que l'Évaluateur réalise la mission en collaboration permanente avec l'ensemble des acteurs et partenaires concernés du programme conjoint, aux divers niveaux : central, régional, local;
- ii. la prise en compte systématique d'une part des réalités de l'environnement socio-économique et institutionnel du programme et du pays, et d'autre part des enseignements à tirer de l'expérience accumulée dans le secteur dans le pays;
- iii. une analyse qui permet de mettre en évidence les forces, faiblesses, opportunités et risques propres au programme conjoint, en termes de pertinence, d'efficacité, d'impact et de durabilité. Sur cette base, des suggestions/recommandations conséquentes sont formulées.

La collecte des données nécessaires se fera essentiellement à partir de deux sources principales qui sont d'une part la revue documentaire, et d'autre part les entretiens avec les divers intervenants et partenaires du programme conjoint.

a). La revue documentaire

Dès le démarrage de l'évaluation, le Consultant s'est imprégné de la documentation appropriée existante mise à sa disposition. L'objectif de la revue documentaire a été de valoriser l'information

existante, de concilier les différentes sources et de faciliter en conséquence la mise en cohérence. Au besoin le Consultant a demandé des documents et des données additionnels. De cette façon, l'étude s'est penchée sur la validation des données fournies par d'autres évaluations antérieures et complémentaires, pour éventuellement combler le déficit d'information, surtout en considération du délai très court imparti pour la réalisation de la mission d'évaluation.

Cette phase préparatoire a permis au Consultant de se familiariser avec le programme conjoint, d'identifier les acteurs jouant un rôle dans le dispositif et se faire une idée globale de la mise en œuvre du programme conjoint.

b). Les entretiens et les visites des partenaires et divers intervenants

Le consultant s'est assuré de privilégier une démarche participative permettant ainsi d'intégrer au fur et à mesure les avis et arguments des différents acteurs clés, notamment les groupes cibles bénéficiaires, les diverses structures d'exécution, d'appui, d'encadrement et de coordination, ainsi que les décideurs et les partenaires au développement impliqués dans le programme conjoint. Une telle consultation systématique des différents partenaires a favorisé une compréhension de la problématique du programme NES (par rapport aux objectifs, à la stratégie, aux résultats attendus, à la mise en œuvre, et aux aspects institutionnels et financiers, etc.), et aura contribué à assurer non seulement le bien fondé des mesures proposées, mais aussi leur durabilité. Les entretiens se sont déroulés aussi bien au niveau central qu'au niveau des régions concernées par les activités du programme conjoint.

Les entretiens ont concerné particulièrement les acteurs/partenaires principaux que sont les Autorités nationales des ministères techniques engagés, les organisations du système des NU, d'autres institutions nationales et communautés impliquées et les groupes bénéficiaires. Le Consultant, pour les entretiens, s'est référé autant que possible aux questionnaires semi-structurés contenus dans les TDR pour obtenir des informations en retour, des observations directes des activités réalisées dans le cadre du programme conjoint. Le Consultant a utilisé en outre des discussions de groupes et des échanges non structurés avec des personnes ressources bien informées des questions relatives aux activités du programme. Enfin il s'est référé à des observations directes de sites, de pratiques, de conditions de vie, d'ouvrages matériels, etc. comme moyens de collecte de données.

La recherche de l'information, la collecte des données et les divers échanges se sont faites tout d'abord avec l'Unité de Coordination puis avec les autres organes de gestion, et aussi avec les partenaires clés et intervenants dont le rôle et la qualité de participation dans l'obtention de résultats à toutes les étapes du cycle du programme conjoint ont été examinés. Le Consultant est allé à la rencontre des acteurs (les gouverneurs de région, les responsables régionaux des structures nationales impliquées, les points focaux des dites structures, les conseils ruraux) et des groupes bénéficiaires dans un certain nombre de zones d'intervention du programme à l'intérieur du pays pour une évaluation des interventions sur le site.

1.5. Les contraintes et limites de l'évaluation

Il y a lieu de préciser que compte tenu des conditions et du contexte du pays, de la dissémination des activités du programme, de la multitude et dispersions des acteurs impliqués, il est difficile dans une

mission d'environ 10 jours sur le terrain, de pouvoir faire une évaluation exhaustive. Du reste, l'exercice est considéré comme étant « une évaluation rapide à mi-parcours ». Dans cette situation, l'évaluation tachera de faire ressortir autant que possible ce qui est substantiel et non nécessairement exhaustif.

2. DESCRIPTION DES INTERVENTIONS REALISEES

2.1. La conception initiale

La formulation du programme conjoint NESAs'est faite de façon suffisamment participative avec l'implication des partenaires clés aussi bien coté du gouvernement que de celui des agences du SNU. Plusieurs séances de concertation ont permis aux partenaires clés de s'accorder sur le document de programme ; chacun des partenaires ayant eu l'opportunité de décliner son concept en rapport avec son mandat et ses avantages comparés. Le gouvernement de son coté a exprimé ses besoins lors de la formulation notamment à travers les Ministères techniques parties prenantes du programme en référence à ses propres stratégies.

2.2. Description détaillée du programme

L'objectif général du programme conjoint NESAs'est de contribuer à l'atteinte des OMD au Sénégal, notamment la réduction de l'extrême pauvreté et de la faim, ceci à travers la politique nationale de nutrition. Ladite politique vise l'amélioration du statut nutritionnel des groupes cibles (enfants de moins de 5 ans, femmes enceintes et femmes allaitantes). Le programme conjoint devrait contribuer à résorber la situation chronique du Sénégal en termes de malnutrition et d'insécurité alimentaire mais aussi à atténuer l'impact des crises induites par les changements des prix et la réduction de la production agricole.

Lesdits objectifs sont conformes aux priorités définies par le Gouvernement dans son Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP II 2006 -2010), notamment la sécurité alimentaire et la lutte contre la malnutrition, et l'amélioration de l'accès des pauvres aux services sociaux de base.

Pour faire face à un tel défi, les agences du SNU se sont engagées à conjuguer leurs efforts, chacune dans son domaine d'avantages comparatifs, en appui aux partenaires nationaux.

Quatre grands résultats majeurs sont visés par le programme conjoint:

- a) les capacités des communautés locales, en particuliers des groupes vulnérables sont renforcées dans le cadre de la lutte contre la malnutrition infantile;
- b) le programme de PCIME clinique et communautaire et la prise en charge de la malnutrition aiguë sont mis en œuvre dans tous les districts ciblés;
- c) les programmes de communication pour un changement de comportement sur le plan sanitaire sont renforcés,
- d) le système d'alerte précoce est amélioré à tous les niveaux et permet une prise de décision rapide en cas de crise.

Les partenaires clés du programme. Il s'agit notamment de :

- *Cinq organismes des Nations Unies* UNICEF, PAM, OMS, FAO et l'UNESCO sont impliqués dans le programme conjoint. Chacune de ces agences œuvre avec une contrepartie nationale correspondant à un ou plusieurs services techniques.
- *Du côté du Gouvernement* les services techniques impliqués dans la mise en œuvre sont : la Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM/Primature), la Division de l'Alimentation, de la Nutrition et de la Survie de l'Enfant (DANSE/Ministère de la Santé et de la Prévention), la Direction de l'horticulture, (DHORT/Ministère de l'Agriculture), la Direction de l'alphabétisation et des langues nationales, (DALN/Ministère de l'Education) et l'Institut de Technologie Alimentaire, (ITA/Ministère de l'Industrie).
- La Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM), rattachée à la Primature, en est le partenaire principal. Elle est composée des représentants des Ministères de la Santé, de l'Economie et des Finances, de la Famille, des Collectivités Locales, du Plan, des Associations des élus locaux et de la société civile. La CLM coordonne l'ensemble des activités des ministères et des partenaires nationaux impliqués dans la mise en œuvre du programme. Elle abrite aussi l'équipe technique chargée du suivi régulier du programme conjoint.

La zone d'intervention et les groupes cibles

Le programme conjoint NESAs est mis en œuvre dans sept régions parmi les plus affectées par la crise alimentaire- Tambacounda, Kolda, Matam, Diourbel et Louga, Kédougou et Sédhiou (les régions de Tambacounda et de Kolda ont été subdivisées en deux, ce qui explique les sept régions au lieu de cinq comme dans la note conceptuelle). La population totale couverte est de 4,3 millions d'habitants.

Les bénéficiaires directs du programme sont en particulier : (i) les enfants de 0 – 5 ans (19% de la population totale, soit 817 000 enfants), (ii) les femmes, avec un accent particulier sur les femmes enceintes et les femmes allaitantes.

En termes d'appui financier, le programme conjoint NESAs bénéficie du financement du Gouvernement Espagnol à hauteur de 5,5 millions USD, par l'entremise du Secrétariat du Fonds pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (F – OMD).

3. NIVEAU D'ANALYSE : CRITERES ET QUESTIONS D'EVALUATION

3.1. La conception du programme

3.1.1. La Pertinence

La pertinence du programme peut s'établir à divers niveaux.

Par rapport aux politiques et stratégies nationales et sectorielles

Le programme conjoint est en phase avec la politique nationale de réduction de la pauvreté qui a fait de l'amélioration de la nutrition un des domaines clés de développement à suivre. Les axes d'orientation et les objectifs du programme conjoint NESAs :

- sont conformes aux priorités définies par le Gouvernement dans son Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP II 2006 -2010), notamment la sécurité alimentaire et la lutte contre la malnutrition, et l'amélioration de l'accès des pauvres aux services sociaux de base ;
- devront contribuer à la réduction des problèmes qui entravent l'atteinte des OMD 1, 2, 4 et 5.
- contribueront à la réalisation des plans stratégiques définis par le pays en matière de lutte contre la malnutrition et la mortalité maternelle et infantile et vient en complément des programmes existant:
 - (i) la feuille de route multisectorielle pour accélérer la réduction de la mortalité et de la morbidité maternelles et néonatales au Sénégal (2006-2015) ;
 - (ii) le plan stratégique pour la Survie de l'Enfant (2007-2015) et
 - (iii) le Programme de Renforcement de la Nutrition, PRN (2007-2011) : les groupes ciblés par le programme conjoint correspondent à ceux prioritairement sélectionnés par le PRN à savoir les enfants de 0 – 5 ans, les femmes enceintes et les femmes allaitantes. Le programme conjoint NESAs permettra au PRN d'élargir le champ d'interventions en intégrant de nouvelles zones (communautés rurales) non couvertes par le financement de la Banque mondiale (IDA). Il permettra également au PRN de jouer un rôle plus actif dans le système d'alerte précoce ;
 - (iv) Les programmes : (i) de renforcement du système d'alerte précoce, (ii) de lutte contre les Troubles Dues à la Carence en Iode (TDCI) et (iii) de fortification de la farine en fer/acide folique et de l'huile en vitamine A.

Le programme conjoint contribue au renforcement du leadership de la Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM) du fait qu'elle est partenaire principal du NESAs et leader de la partie nationale en charge de coordonner les activités des ministères sectoriels, (Santé, Education, Agriculture et Industrie) impliqués dans la mise en œuvre du programme. Le leadership de la CLM a en outre été renforcé en développant des partenariats et des échanges constants entre les principaux partenaires aux divers niveaux centraux et locaux.

Par ailleurs, le programme conjoint complète les autres financements et programmes déjà disponibles. Par exemple, les interventions du Programme conjoint :

- permettront notamment de renforcer et d'élargir l'intervention du programme de renforcement de la nutrition (PRN) (supporté principalement par la Banque Mondiale/IDA à hauteur de 25 millions de dollars (2007-2012) et d'un appui financier du gouvernement du Sénégal. Le programme conjoint permettra au PRN d'élargir le champ d'interventions en intégrant de nouvelles zones (communautés rurales) non couvertes par le financement d'IDA. Il permettra également au PRN de jouer un rôle plus actif dans le système d'alerte précoce.
- compléteront les activités initiées par le programme commun WFP – FAO – UNICEF, visant le renforcement du système d'alerte précoce avec le soutien financier d'OFDA. Son objectif est de renforcer les capacités des services du niveau national et décentralisé pour la surveillance de la sécurité alimentaire et du statut nutritionnel des populations et d'anticiper sur les crises alimentaires et nutritionnelles localisées en vue d'informer et d'apporter à temps, des réponses appropriées. Il y a une relation avec les activités supportées par OFDA et les actions du PAM soutenues par la Commission Européenne dans le domaine de l'accès à l'alimentation adéquate

dans les familles à travers des approches de vivres contre - travail et les bons pour nourriture.

Par rapport aux groupes cibles

La pertinence du programme conjoint NESAs vis-à-vis des bénéficiaires cibles se vérifie par le fait qu'il vise les groupes qui sont les plus exposés et les plus vulnérables ainsi que les zones les plus touchées par la malnutrition et l'insécurité alimentaire. A titre d'exemple, le programme vise :

- le renforcement des capacités nationales des agents des services techniques dans la maîtrise de la gestion d'interventions en nutrition et malnutrition, en réponse aux besoins identifiés à cet égard ;
- le changement de comportement *des femmes* au niveau communautaire en matière de promotion de pratiques clés de nutrition pour les enfants en considération des faiblesses observées chez les femmes qui ont un rôle central et fondamental dans le thème du programme;
- l'amélioration du statut nutritionnel des groupes cibles (*enfants de moins de 5 ans, femmes enceintes et femmes allaitantes*), qui sont les plus touchés par le phénomène ;
- la prise en charge de la malnutrition *chez les enfants*, dans les *régions hautement vulnérables* »

Par rapport aux zones d'intervention

Le choix des zones d'interventions est pertinent du fait que les sept régions retenues pour les activités du programme conjoint NESAs sont celles parmi les plus affectées par la crise alimentaire et la malnutrition: Tambacounda, Kolda, Matam, Diourbel, Louga, Kédougou et Sédhiou. Les données révèlent par exemple un taux de retard de croissance de près de 7,5% et un taux de l'insuffisance pondérale d'environ 16,4%, ce qui requiert des efforts considérable pour atteindre les objectifs fixés.

En plus :

- dans la région de Kolda et de Sédhiou, les tabous et interdits alimentaires très présents dans cette zone font que la situation nutritionnelle des populations peut se dégrader facilement;
- les régions de Tambacounda et de Kédougou sont situées au « Sénégal Oriental », deux zones caractérisées par un appauvrissement des terres, une insécurité alimentaire quasi permanente pour les populations qui ont recouru de plus en plus à l'exode rural.

Cependant, si la zone d'intervention est bien pertinente, il convient de signaler que l'étendue de la couverture géographique apparaît comme un défi majeur. L'évaluateur estime qu'à cet égard, on peut dire que le programme s'est voulu ambitieux lors de la formulation (5 régions devenues 7 suite à un nouveau redécoupage administratif). Au vu du volume des besoins cruciaux des populations de ces régions et du contexte physique, une telle couverture se trouve être porteuse de contraintes susceptibles d'être préjudiciables à l'efficacité et l'efficience des interventions du programme NESAs. En effet, il y a de faible chance qu'une masse critique puisse être atteinte surtout dans les délais impartis par le programme (3 ans), ce d'autant plus que les ressources allouées ne sont pas proportionnelles ni aux besoins, ni aux coûts réels.

Par rapport aux Partenaires techniques et financiers (PTF) :

Les interventions du programme permettent aux agences du Système des Nations Unies de disposer non seulement de ressources adéquates mais surtout de jouer un rôle clé dans leurs domaines de

compétences respectifs, en mettant en relief leurs avantages comparatifs. En particulier, le programme devrait contribuer :

- à la réalisation des effets 1, 2 et 3 de l'UNDAF ;
- à compléter les activités du programme commun WFP – FAO – UNICEF, visant le renforcement du système d'alerte précoce, ainsi que les actions du PAM soutenues par la Commission Européenne dans le domaine de l'accès à l'alimentation adéquate dans les familles à travers des approches de vivres contre - travail et les bons pour nourriture ;
- A compléter, dans le cadre de la lutte contre les carences en micronutriments, les interventions du projet d'iodation du sel supporté par l'UNICEF, Micronutrient Initiative, le PAM et d'autres partenaires avec pour objectif global d'amener 90% de la population à consommer du sel adéquatement iodé.

Ce qui contribue à démontrer la pertinence du programme conjoint NESAs.

Tableau de pertinence des objectifs du programme

| OMD | UNDAF | Objectifs de NESAs |
|--|--|---|
| | Effet UNDAF 1 : La création et le développement des micros, petites et moyennes entreprises contribue à la création de revenus, d'emploi décent d'une sécurité alimentaire et d'une protection sociale au bénéfice des jeunes et des femmes dans les zones de concentration du SNU | Effet NESAs 1 : Amélioration de la sécurité alimentaire et réduction de la malnutrition des enfants et des groupes vulnérables dans les régions hautement vulnérables. Les capacités des communautés locales en particulier des groupes vulnérables sont renforcées dans le cadre de la lutte contre la malnutrition infantile |
| OMD 4 La réduction d'un tiers de la mortalité des enfants de moins de 5 ans ; OMD 5 L'amélioration de la santé maternelle | Effet UNDAF 2: Les populations des zones de concentration du SNU ont accès et utilisent des services sociaux de base de qualité; | Effet NESAs 2 : L'accès aux services de santé de qualité est assuré dans les régions hautement vulnérables, en particulier pour les femmes, les enfants et les jeunes en visant de manière prioritaire la réduction d'un tiers de la mortalité des enfants de moins de 5 ans et l'amélioration de la santé maternelle. Les programmes de communication pour un changement de comportement sur le plan sanitaire sont renforcés. |
| | Effet UNDAF 3: La participation effective de tous les acteurs concernés, l'efficacité, la transparence, l'équité de genre, la promotion des droits humains et du développement durable sont renforcées dans la définition, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et programmes de développement. | Effet NESAs 3: Les capacités des institutions nationales, locales et communautaires pour le pilotage, le suivi, pour mieux anticiper les crises et pour y répondre rapidement sont renforcées. |

Les indicateurs du programme tels qu'ils ont été retenus sont pertinents et clairement définis, ce qui facilite le suivi de l'état d'avancement du programme ; par exemple :

- 80% d'enfants malnutris modérés bénéficient d'une prise en charge au niveau communautaire;
- au moins 80% des mères des enfants 0-5 ans ciblés participent aux sessions mensuelles d'information et d'éducation ;
- au moins 85% des enfants de moins de 5 ans des zones d'intervention sont supplémentés en vitamine A et déparasités 2 fois par an;
- au moins 80% des enfants 6- 59 mois des zones ciblées sont dépistés trimestriellement par le MUAC ;
- au moins 45 agents chargés de la surveillance formés avant fin 2010.

Par ailleurs il convient de signaler que le Secrétariat du MDG-F a joué un rôle actif durant tout le processus de formulation du programme et a collaboré assez étroitement avec les partenaires clé, à savoir les agences du SNU et le Gouvernement. Le Secrétariat a par exemple contribué par des avis, des orientations et des recommandations tant sur la substance du programme, sur le cadre des résultats (y compris l'identification des indicateurs), que le mécanisme de suivi-évaluation. Le Secrétariat du MDG-F s'est notamment assuré de la recherche de consensus entre les partenaires afin de garantir le caractère conjoint du programme, de même que sa visibilité. Son avis final a été décisif dans la signature du document de programme entre les parties prenantes.

3.1.2. L'Appropriation dans la conception

La formulation du programme NESA s'est faite de façon participative (comme indiqué dans le présent rapport) avec l'implication directe des ministères concernés pour le compte du pays, à savoir : la Cellule de Lutte contre la malnutrition (Primature), la division de l'Alimentation, de la Nutrition et Survie de l'Enfant (ministère de la Santé), la direction de l'horticulture (Ministère de l'agriculture) la direction de l'alphabétisation (ministère de l'Education) et l'Institut de Technologie Alimentaire (ministère de l'Industrie) ; et ce aux cotés des agences du SNU.

Le programme conjoint NESA, en phase avec la politique nationale, est venu compléter, développer et renforcer les programmes étatiques existants. Il contribue à renforcer le leadership de la partie nationale qui assure l'exécution du programme, tout en assurant l'appropriation des programmes par la partie nationale, ce qui est un gage de pérennité.

Contrepartie nationale

Le document de programme ne fait pas mention de l'engagement attendu de l'Etat sur le plan de sa contribution en ressources matérielles (allocation budgétaire, moyens matériels, mise à disposition de local, etc.). Il résulte de ce fait l'absence de base contractuelle de référence pour déclencher et faciliter une programmation budgétaire conséquente et une mobilisation de ressources complémentaires éventuellement de la part du Gouvernement. Lors de la formulation, il a été supposé que les moyens adéquats seraient disponibles, ce qui de notoriété l'est rarement, même au niveau de l'administration centrale, à fortiori dans les zones décentralisées ou déconcentrées qui sont souvent les « parents pauvres » des services publics.

Certains intervenants nationaux au niveau régional/local font remarquer que l'implication lors de la préparation du programme a été « Top-Down » alors qu'il aurait fallu mettre en place à cet effet des cadres de concertations « Down-Up ». Ce qui aurait favorisé leur implication et par conséquent leur appropriation.

3.2. Le processus de mise en œuvre

3.2.1. L'efficience

La mise en œuvre du programme NESA se fait sous la responsabilité des partenaires nationaux, appuyés par les cinq agences du SNU. Cette approche prend en compte les spécificités des mandats, les expériences et les avantages comparatifs de chaque agence pour une réponse efficace au problème de la malnutrition.

Le programme a démarré effectivement à la fin de l'année 2009 avec les premiers transferts de Fonds reçus par les différentes agences dans le pays au mois de Décembre 2009. Ceci a permis que les toutes premières activités démarrent en Janvier 2010. Il s'est agi notamment de : (i) la formation des agents relais communautaires en CIP, (ii) l'acquisition d'équipements, (iii) les activités de suivi promotion de la croissance, de communication et (iv) celles de suivi et supervision des activités à base communautaire. En dépit de quelques lenteurs notées quant à la mobilisation des fonds transférés par les agences signataires du document de programme, la quasi-totalité des structures nationales ont effectivement démarré leurs activités techniques en Février 2010.

Dans le cadre de l'exécution des interventions de la composante nutrition communautaire, l'option du « faire-faire », a été retenue, ce qui permet entre autres d'impliquer des organisations de la société civile au niveau local (ONG et Associations) et d'assurer en même temps plus d'efficience dans la mise en œuvre des activités. En l'occurrence, le programme se limite à la contractualisation et au suivi des prestataires ainsi reconnus comme des Agents d'exécution communautaires, AEC, (ex. Child Fund à Kolda et Kafoo à Sédhiou). L'implication des ONG permet en outre de compléter l'action des services techniques qui, souvent, manquent de moyens humains, matériels et financiers. Mais il est clair qu'il ne devrait pas s'agir là d'une substitution aux services techniques qui demeurent tenus à leur rôle régalien surtout par rapport à la pérennité des interventions.

La gestion du programme

Par définition, la mise en œuvre et la gestion du programme se veulent conjointes et bien coordonnées entre les divers partenaires engagés, chaque partenaire agissant conformément à son mandat et missions. Cette approche concertée, coordonnée et complémentaire, prend en compte les spécificités des mandats, les expériences et les avantages comparatifs de chaque agence pour une réponse efficace, holistique au problème de la malnutrition. En effet, cette conjonction d'efforts nonobstant le retard noté dans la mise à disposition des fonds, a permis d'avoir des résultats dépassant de loin ceux qui seraient atteints au moyen d'efforts conduits séparément.

Le programme conjoint est sous la responsabilité du Coordinateur résident du SNU conformément à la note d'orientation de la programmation conjointe du GNUM. A cet effet, deux comités sont mis en place pour la gestion du programme: (i) le Comité directeur national (CDN) dans un rôle de supervision et

d'orientation stratégique (doit se réunir deux fois par an) et (ii) le Comité de gestion de programme conjoint (CGP), chargé d'assurer la coordination opérationnelle du programme conjoint, avec des rencontres trimestrielles effectives.

La CLM, (créée par décret présidentiel n° 2001-770 du 5 Octobre 2001 et placée sous l'autorité du Premier Ministre), agit en tant que partenaire principal du programme NESA. Sa mission consiste entre autres, à assister la Primature dans la définition et la mise en œuvre de la politique nationale en matière de nutrition, à élaborer les stratégies appropriées pour l'exécution des programmes nationaux de nutrition, et à s'assurer de leur bonne exécution. Elle est plus spécialement chargée entre autres de :

- s'assurer de l'effectivité des engagements pris dans le cadre de la lettre de politique de développement de la nutrition du Gouvernement ;
 - mettre en place un cadre de concertation entre les ministères et entités en charge des politiques de nutrition notamment les ONG et les organismes communautaires de base ;
 - développer une bonne synergie avec les autres programmes de lutte contre la pauvreté en général ;
 - favoriser la mise en place de capacités nationales pour la conduite efficace de programme de nutrition ;
 - renforcer les capacités institutionnelles pour plus de performance y compris les moyens de suivi
- Toutes les propositions retenues par la Cellule sont soumises pour être exécutoires à l'approbation du Premier Ministre.

La CLM exécute ses missions avec suffisamment de dynamisme et de dévouement professionnel, ce qui est un facteur clé dans les acquis et les avancées du programme NESA. En raison de l'engagement du senior management de la Cellule qui joue son rôle de porteur de projet et impulse une certaine dynamique sans relâche, les échanges sont constants et la visibilité assurée entre les principaux partenaires. Cette observation faite par l'évaluateur est confirmée par les déclarations de nombreux intervenants coté SNU et services publics.

Au niveau décentralisé dans la mise en œuvre du programme conjoint, la CLM s'appuie sur les bureaux exécutifs régionaux à Kolda pour la région Sud, à Thiès pour le Centre et à St Louis pour le Nord. Ces bureaux sont des « indicateurs traceurs » pour le suivi des interventions et l'analyse des données site par site.

Par rapport aux projets et programmes similaires ou œuvrant dans le même secteur, le programme conjoint, en particulier la CLM, a développé et aussi renforcé des partenariats avec ces derniers ainsi qu'avec les ONG nationales et internationales qui pilotent déjà des initiatives en matière de nutrition dans les régions ciblées. Il s'est ainsi établi des bases de coopération et d'échange d'expérience pour plus d'efficacité et d'efficience (par ex. : le PRN qui a une envergure nationale, le Programme d'Alphabétisation financé par le Budget consolidé d'investissement (BCI), le projet USAID YAAJEENDE). Même avec les 2 autres programmes conjoints il y a des échanges informels. La collaboration avec les deux autres programmes conjoints MDG-F (Environnement et Culture), bien que timide, s'est améliorée au cours de la deuxième année de mise en œuvre. L'évaluation estime qu'il y a bien encore de l'espace pour des échanges plus fournis et encore plus rapprochés surtout au niveau conduite et gestion quotidienne des programmes respectifs afin de s'enrichir l'un et l'autre des expériences respectives.

Les aspects de la coordination

La trame de base fondamentale qui est aussi l'originalité de l'approche du programme, est de créer des conditions et offrir une opportunité de travail conjoint sur le plan organisationnel et financier entre les intervenants. C'est ainsi que les cinq agences du SNU (UNICEF, UNESCO, OMS, PAM, FAO) opèrent d'une part entre elles et d'autre part avec leurs partenaires nationaux chargés de l'exécution : (Cellule de lutte contre la Malnutrition ; Division de l'Alimentation, de la Nutrition et de la Survie de l'Enfant (Ministère de la Santé et de la Prévention) ; Direction de l'Horticulture (Ministère de l'Agriculture) ; Direction Nationale de l'Alphabétisation (Ministère de l'Éducation) ; Institut de Technologie Alimentaire (Ministère de l'Industrie).

Au niveau des Agences du système des Nations Unies

L'UNICEF, en tant qu'agence leader, assure la coordination entre les autres agences du SNU impliquées à savoir le PAM, la FAO, l'OMS, et l'UNESCO. La collaboration et l'implication respective des cinq agences du SNU a été efficace et opérationnelle. La concertation entretenue entre elles (planification conjointe) a contribué à une certaine efficacité dans la mise en œuvre du programme. Généralement lorsqu'une agence développe une activité elle associe d'autres. Quelques exemples :

- entre l'OMS et l'UNICEF pour appuyer le Ministère de la Santé dans la PICME, la prise en charge de la malnutrition, la réalisation des enquêtes SMART, l'appui au système d'alerte précoce ;
- le PAM et l'UNESCO ont collaboré avec la DALN pour une sensibilisation conjointe dont le plan et le document de base ont été réalisés en commun (volet communication). Il existe également une complémentarité entre le PAM, la FAO et l'UNICEF pour l'appui au système d'alerte précoce et aux enquêtes SMART et AGVSAN;
- une analyse situationnelle de l'alimentation du nourrisson et du jeune enfant a été faite conjointement entre UNICEF et OMS. De même, des formations intégrées PCIME/Prise en charge de la malnutrition et nouveaux standard de l'OMS ont été effectuées grâce à l'appui conjoint UNICEF/OMS.

C'est dire que concrètement, dans le cadre du partenariat, des efforts certains ont été entrepris dans le sens d'améliorer au fur et à mesure de l'avancement du programme, la synergie dans la collaboration, la coordination et autant que possible la synchronisation dans les interventions du programme aux divers niveaux et entre les divers partenaires clés. Tous les acteurs sont d'avis qu'une telle approche est (i) innovante en ce sens qu'elles ne travaillaient pas ainsi avant le programme conjoint, ce qui est nouveau (voir exemples paragraphe précédent); et (ii) porteuse d'efficacité dans la mise en œuvre du programme dans la mesure où la synergie opérationnelle est porteuse d'efficacité : rationalisation des moyens d'intervention notamment dans le cadre du suivi, de la planification conjointe, de la concertation, etc.. A cet égard, on peut dire que l'esprit de partenariat prévaut et l'on sent la dynamique entre les intervenants.

Cependant, la traduction systématique de cet esprit en actions concrètes conjointes traîne encore un peu. Il reste beaucoup à faire principalement entre les agences du SNU pourtant favorisées sinon assez préparées par leur collaboration au sein de l'UNDAF. Il est revenu à l'évaluateur qu'une seule mission conjointe sur le terrain entre les divers partenaires clés a eu lieu en 2010. L'idéal aurait été de synchroniser autant que possible les interventions respectives aux diverses étapes pour plus d'efficacité et d'efficacité. Ceci est d'autant plus important dans les cas où une activité dévolue à un partenaire peut parfois conditionner la réalisation d'une autre attribuée à une autre agence, et quand une telle activité est saisonnière, le préjudice est d'autant plus compromettant.

En dépit des progrès importants réalisés dans le sens d'assurer des prestations de façon conjointe, l'efficacité du programme semble encore souffrir d'un certain nombre de faiblesses. Quelques unes d'elles sont notamment les suivantes :

- les difficultés liées à la diversité de leurs procédures respectives limitent l'harmonisation, et l'absence d'actions concrètes sur cette grande diversité de règles et procédures peut faire que l'on se pose la question de savoir jusqu'à quel point les agences sont déterminées à avancer vers un véritable « delivering as one ». En effet, la divergence des règles et procédures des agences du SNU, conjuguée avec leur manque de flexibilité pour prendre en compte des contextes spécifiques et des impératifs de certaines activités, aboutissent à des retards d'exécution très préjudiciables à certaines activités (dans le cas par exemple des conditions d'approvisionnement et d'acquisition) ; ces retards vont jusqu'à 3 mois (et parfois bien au-delà), et compromettent de façon irréversible les activités qui sont saisonnières comme les jardins maraichers. A cet égard, il ne semble pas que jusque là des mesures particulières ont été prises par les agences afin de surmonter cet écueil de divergence de procédures entre elles.
- un déphasage parfois entre le siège et le bureau-pays sur des points pour lesquels la réalité du contexte, l'urgence de l'action requièrent une certaine flexibilité (par exemple les délais et conditions d'appel d'offre, la mise à disposition des fonds) ;
- le manque d'expérience de certaines agences (d'après leurs propres termes) dans des interventions d'un domaine plutôt nouveau pour elles, ce qui a contribué, avec d'autres facteurs, à entraîner de sérieux retard dans l'exécution des activités ;
- une communication assez bonne mais somme toute limitée ;
- l'opérationnalisation des interventions n'a pas pu être assez harmonisée entre les agences puisque le lancement des activités opérationnelles respectives s'est étalé sur plus d'un an. Par exemple, à ce jour, 2 ans après le démarrage du programme, certaines activités du programme n'ont toujours pas été enclenchées sur le terrain, mais toujours en préparation.

En matière de coordination, du côté des services techniques des ministères et autres agences d'exécution, c'est la Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM) qui assume le rôle de coordination aussi bien au niveau central que régional. Elle est positionnée et agit comme une structure faitière en particulier du fait de son rattachement à la Primature, ce qui est un facteur déterminant de facilitation et d'efficacité dans la coordination de l'action de la partie nationale. La CLM joue un rôle catalyseur en matière de partenariat au niveau du programme NESA et contribue à créer et animer une synergie de collaboration notamment dans le cadre des mécanismes de coordination d'une part entre les services techniques du gouvernement et d'autre part entre ces derniers et les agences du SNU.

Au niveau central, il s'agit essentiellement de resserrer les liens de collaboration et de coordination entre les différents ministères impliqués dans la mise en œuvre du programme : ministère de la Santé, de l'Agriculture, de l'industrie, de l'Éducation ; ce qui a été bien entamé et se poursuit depuis le démarrage du programme.

Au niveau local, le programme conjoint travaille avec les collectivités locales qui en sont les premiers bénéficiaires. Du reste, les activités du programme sont prises en compte dans certains plans des collectivités locales, ce qui contribue à démontrer une appropriation du programme. Il n'en demeure pas moins qu'au niveau décentralisé, la synergie et la complémentarité des points focaux des agences parties prenantes du Programme ne sont pas encore tout à fait de mise.

L'enclenchement des activités opérationnelles du programme

Les dates de lancement des interventions sont très diversifiées et largement étalées dans le temps au cours de la période de référence. Certaines n'ont été lancées qu'en Octobre 2011 (du fait du choix de démarrage par région, soit an 1, telle région et an 2 telle autre), et d'autres ne le seront qu'à partir de Février 2012 soit environ 2 ans après le démarrage officiel et opérationnel du programme (retard d'acquisition d'équipements pour le projet d'appui à la production de farine enrichie mené par PAM et ITA). Il convient cependant de préciser dans le cas de l'activité PAM/ITA, les retards sont dus aussi à d'autres facteurs tels que : (i) les difficultés à faire respecter par le fournisseur les spécifications des équipements de production conformément aux recommandations contenues dans le cahier de charge et à obtenir la livraison du premier Kit témoin, et (ii) la spécificité ainsi que la nouveauté de cette activité au sein du programme conjoint.

L'on peut se demander le degré d'impact qu'une telle pratique pourrait avoir aussi bien sur l'efficacité que par rapport à l'efficacité du programme, sachant principalement que la durée du programme est limitée à 3 ans. Il est clair que la performance du programme dans sa contribution à la réalisation des OMD comme initialement planifié va s'en ressentir négativement.

Certains autres facteurs déterminants de l'efficacité de la mise en œuvre du programme sont relatifs à l'environnement. Il s'agit par exemple, dans le cas des jardins maraichers, de la disponibilité et l'accessibilité à l'eau ainsi que les clôtures pour protéger les aménagements de la destruction par des animaux. Ces 2 facteurs, eau et clôture sont pourtant sensés être des critères déterminant du choix des sites, ils demeurent néanmoins des difficultés majeures. Des mesures sont en cours, notamment de la part de la FAO, pour résoudre les difficultés. Du reste, pour plus d'efficacité, le choix des sites gagnerait à être fait avec la contribution de l'ensemble des partenaires concernés afin d'optimiser leur exploitation et leur suivi.

En matière de suivi – évaluation

L'importance du Suivi est due au fait que c'est un processus continu de collecte et d'analyse des données et informations relatives au programme conjoint, et plus particulièrement à ses indicateurs bien définis lors de la formulation du programme. La stratégie de Suivi a consisté à viser un ciblage à divers niveaux de la mise en œuvre du programme à travers les différents organes de supervision, de gestion et d'exécution. La stratégie implique aussi un suivi des groupes bénéficiaires concernés par les activités.

En accord avec les agences du SNU, la responsabilité du suivi des interventions ainsi que les tâches de coordination et d'encadrement sur le terrain sont en principe déléguées aux différents services techniques, la supervision se faisant sous la responsabilité de la CLM qui arbitre l'équipe technique chargée du suivi régulier du programme conjoint. A ce titre, elle assure la consolidation des rapports techniques et des états d'avancement de la mise en œuvre. Lequel état d'avancement fait l'objet d'un partage tous les 45 jours avec le Comité de gestion du programme. Des études et enquêtes (enquêtes SMART par exemple) sont menées afin de mesurer les effets et l'impact du programme par rapport aux principaux résultats attendus.

Des rapports de progrès et d'exécution du budget sont établis par les différentes agences aux conditions de format définies en conséquence par le Secrétariat du F – OMD. Un rapport d'avancement consolidé du Programme conjoint est réalisé et soumis 2 fois par an.

Au niveau régional/local, le dispositif de suivi est intégré et a été bâti sur l'existant, ce qui contribue à son efficacité. Des outils de gestion en forme de fiches conçus en conséquence, permettent de saisir les données et informations nécessaires, notamment lors des différentes réunions de suivi et de coordination. On a par exemple :

- une série de réunions communautaires (à fréquence généralement mensuelle) au niveau (i) des sites sous la responsabilité du président du comité de site pour évaluer les activités, (ii) de la coordination de zone avec les coordonnateurs, superviseurs et mobilisateurs afin de discuter de la mise en œuvre des activités de nutrition;
- les réunions du Comité Régional de Suivi (CRS) présidées par le Gouverneur ;
- au niveau de certains districts se tient au moins une fois par mois la réunion de l'équipe cadre du District (analyse de la situation nutritionnelle du District) ;

S'agissant du suivi du programme, si globalement le processus semble s'être bien passé, il n'en demeure pas moins que le mécanisme a été marqué par quelques faiblesses. Par exemple :

- Le processus de suivi des interventions a connu des blocages liés à la rétention des informations par certains prestataires de santé parfois en guise de protestation professionnelle. Au point que les autorités sont en cours d'adopter ce qui est appelé : « Obligation de déclarer les maladies » afin de contraindre lesdits prestataires. Des formations ont été prodiguées en conséquence et le suivi post-formation a révélé que la rétention s'est améliorée ;
- Le suivi post – formation, du fait des grèves récurrentes des prestataires de santé, n'a pas pu se faire en temps opportun. Néanmoins, des stratégies alternatives sont en train d'être développées par la DANSE et ses alliés pour contourner ces obstacles ;
- L'une des difficultés vient de ce que les acteurs communautaires impliqués le sont sur une base de volontariat et auraient été davantage motivés avec une certaine rémunération ;
- Les campagnes non planifiées et répétées de vaccination contre la poliomyélite mobilisant tout le personnel de santé entravent le respect des délais d'exécution des activités de la DANSE, inscrites dans le plan de travail ;
- Certains intervenants signalent la faiblesse des ressources financières planifiées pour le suivi des activités, en particulier une insuffisance en moyens logistiques et ressources humaines, (par exemple le cas de la DHORT/FAO), ce qui rend difficile le suivi rapproché des périmètres maraichers de la part de la Direction Régionale du Développement Rural (DRDR) ainsi que sa bonne implication dans la mise en œuvre tel que souhaité.

A cet égard, il aurait été sans doute plus efficient de mutualiser l'utilisation des moyens logistiques dans les activités de suivi.

Les aspects budgétaires

La majorité des partenaires estime que les moyens du programme ne sont pas en proportion de ses ambitions (couvrir 7 régions, 77 collectivités locales), ce qui les oblige parfois à des compromis pour rester dans les limites budgétaires. Le niveau global du budget du programme tel qu'initialement estimé s'est trouvé inférieur aux besoins et couts réels des interventions. Cette situation a entraîné que dans

certaines activités on soit obligé de se contenter de matériel ou équipement de qualification technique minimale (et non optimale comme souhaité) ; c'est le cas par exemple des équipements pour produire les farines fortifiées, du budget de la formation à charge de l'OMS ainsi que insuffisance de ressources humaines.

Allocation budgétaire respective aux agences du SNU

Un des fondements du programme conjoint c'est l'implication conjointe des 5 agences du SNU à partir de la formulation du programme à sa mise en œuvre. Chaque agence assume l'entière responsabilité de la programmation et de l'aspect financier des fonds qui lui sont versés et peut décider des modalités d'exécution ainsi que de la méthode de transfert à ses partenaires suivant ses propres règles. Les fonds sont transférés par le Secrétariat du MDGF au MDTF, Multi-Donor-Trust Fund, à qui incombe la mise à disposition et les allocations respectives conformément aux procédures établies.

Dès lors, on peut se demander si le recours à un tel principe (mise à disposition respective à chaque agence des ressources financières) ne contribue pas, d'une certaine manière, à consacrer ou exacerber le potentiel de singularité de chaque agence. En consacrant les moyens d'autonomie d'action financière, cela n'implique t'il pas nécessairement le recours à leurs procédures respectives qui n'autorisent pratiquement pas de flexibilité pour s'adapter aux exigences d'un travail qui devrait être réalisé aussi conjointement que possible tel que l'exige le document de programme ?

Comment les agences peuvent-elles délivrer comme si elles étaient une seule « Delivering as One » sur la formule « One UN » si chacune a les mains liées de façon plutôt rigide, comme c'est le cas, par ses propres règles et procédures ?

Les agences du SNU sont autorisées à déduire leurs frais indirects (qui ne peuvent excéder 7 % des dépenses du programme) sur les contributions qu'elles reçoivent selon leurs propres règles et règlement, les frais indirects.

On note quelques difficultés préjudiciables à l'efficacité de la mise en œuvre du programme. Les ressources allouées doivent passer par les sièges respectifs des agences du SNU avec ce que tout cela suppose de complications procéduriers supplémentaires. En effet, les sièges respectifs n'ont pas souvent la connaissance détaillée des tenants et aboutissants ni les exigences de mise en œuvre des interventions du programme. Certaines agences estiment qu'il aurait été plus adapté et plus efficace si les fonds étaient rendus disponibles directement aux agences au niveau national afin de les responsabiliser pour la gestion. En effet, à l'occasion des appels d'offres par exemple, l'intervention du siège est source de retard (exigence d'audit parfois pour des structures publiques ne pouvant pas faire l'objet d'audit car c'est le Gouvernement).

Des intervenants ont indiqué que le volet communication n'avait pas été pris en compte budgétairement lors de la formulation du programme et ce en dépit de son extrême importance comme moyen de diffusion d'informations et de sensibilisation, facteur stratégique pour la réussite d'un tel programme.

Sur le plan de la réalisation financière du programme conjoint, les données fournies par la CLM sur la situation à fin Novembre 2011 montrent une exécution financière globale du programme conjoint. Sur cette base, la moyenne des engagements financiers représentait un peu plus de 48% et le montant total

dépensé environ 40% du montant global du budget initial du programme conjoint. (Voir tableau ci-dessous). Une telle situation est plutôt encourageante ce d'autant plus que les résultats dépassent 65%.

Situation du budget en Novembre 2011

| Agences SNU | Budget approuvé (\$US) | Budget transféré (\$US) | Budget engagé (\$US) | Budget dépensé (\$US) | Taux engagement % | Taux dépenses % |
|--------------|------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------|-------------------|-----------------|
| FAO | 660 000 | 395 698 | 290 283 | 274 421 | 43,98 | 41,57 |
| PAM | 385 000 | 28 739 | 108 181 | 26 809 | 28 | 6,96 |
| OMS | 385 000 | 271 512 | 161 365 | 147 743 | 41,91 | 38,37 |
| UNESCO | 495 000 | 368 784 | 268 902 | 72 585 | 54,32 | 14,-66 |
| UNICEF | 3 575 000 | 2 308 406 | 1 840 947 | 1 648 865 | 51,49 | 46,12 |
| Total | 5 500 000 | 3 631 794 | 2 669 678 | 2 170 423 | 48,53% | 39,46% |

3.2.2. Les principales faiblesses dans la mise en œuvre

Les facteurs contraignants identifiés dans la mise en œuvre du programme peuvent être distingués en 2 catégories : ceux liés au programme et ceux extérieurs au programme.

Les facteurs internes au programme

Au niveau des bénéficiaires :

- l'inexistence de marchés pour certaines localités et l'enclavement de certains villages, ne militant pas à un bon écoulement de la production ;
- l'instinct des productrices de vendre toutes les récoltes maraichères, sans réserves pour l'autoconsommation familiale qui peut contribuer à atténuer la malnutrition particulièrement au niveau des cibles du NESA ;
- les questions de disponibilité d'eau et de réalisation de clôture sont des difficultés de taille préjudiciable à la pratique et au succès des jardins maraichers ;
- la disponibilité et l'accessibilité des semences souvent citées comme une véritable contrainte dans la pratique de certaines cultures (activités agricoles).

Au niveau organisationnel

Les difficultés majeures rencontrées sont essentiellement :

- des difficultés liées à la mise en place d'un cadre unifié d'interventions afin d'assurer la synergie des interventions ;
- le respect du cadrage temporel d'exécution des activités planifiées ;
- la faiblesse des ressources financières planifiées pour certaines interventions telles que le suivi des activités sur le terrain ; le retard dans la mise à disposition des fonds du fait des procédures administratives de certaines agences ;
- des insuffisances dans la communication qui ne militent pas en faveur d'une bonne coordination ;
- l'absence de ligne budgétaire destinée à la communication et la visibilité du programme a été un

problème mais le Secrétariat du MDGF y a pallié en proposant aux agences de prendre 2% de leurs budgets pour la communication globale. Néanmoins, quelques faiblesses subsistent ;

- les aspects « commercialisation » de la farine fortifiée n'ont pas été pris en compte dans le document de programme. L'écoulement du produit (circuit de commercialisation, prix) pourrait poser un problème et devra être résolu notamment par une bonne campagne de sensibilisation pour faire connaître le produit, une politique de prix pour le rendre accessible.

Au plan de la visibilité. Globalement, la visibilité de NESA a fait des avancées mais elle reste encore assez limitée. Mais avec le temps, si les initiatives actuelles se poursuivent (utilisation de radio communautaire, banderoles et T-shirts en langues nationales et même en dialecte local, etc.), et l'exécution adéquate du plan de communication, le programme sera de plus en plus visible.

Les facteurs externes au programme

Au niveau national, par rapport à la campagne agropastorale 2011/2012, la production céréalière prévisionnelle sera en baisse de près de 10% en moyenne par rapport à celle de l'année dernière dans les pays du Sahel, d'après le CILSS (rencontre CILSS/FAO/PAM, Cotonou 26/11/11). La faiblesse et la mauvaise répartition des pluies en est la cause. La même source estime qu'il faut s'attendre à une faible disponibilité en eau pour les cultures de contre saison céréalières et maraîchères. La baisse des productions agropastorales et le niveau élevé des prix affectent de nombreuses populations vulnérables qui risquent d'être en insécurité alimentaire et nutritionnelle dans les prochains mois si rien n'est fait dans les meilleurs délais, dit-on au CILSS. De ce fait et par rapport au programme conjoint NESA, l'évaluation estime qu'il faut craindre des effets pervers de ce phénomène sur l'alimentation des populations avec pour conséquence une recrudescence de la malnutrition. A cet égard, le CILSS recommande ce qui suit aux Etats membres, dont le Sénégal:

- Conduire les enquêtes de vulnérabilité afin d'affiner le ciblage des populations vulnérables et de proposer des réponses appropriées ;
- Poursuivre et initier dans les meilleurs délais des actions d'assistance aux personnes vulnérables et renforcer leurs moyens d'existence ;
- Encourager les cultures de contre-saison partout où c'est possible ;
- Appuyer les éleveurs en aliment pour bétail dans les zones à déficit fourrager élevé, réhabiliter et créer des points d'eau ;
- Reconstituer immédiatement les stocks nationaux de sécurité alimentaire en privilégiant les achats locaux ;
- Anticiper les pics de malnutrition aiguë dans les zones à risque en renforçant les dispositifs de prévention et de prise en charge.

Sur le plan national, outre la saison agropastorale 2011/2012 déficitaire, les élections à venir en 2012 pourraient peut être avoir un impact négatif sur les interventions du programme.

3.2.3. L'appropriation dans la mise en œuvre par la partie nationale

Afin d'assurer l'appropriation par la partie nationale dans la mise en œuvre, le programme conjoint NESA a fait du partenariat étroit dans la mise en œuvre un objectif induit. Il s'agit en l'occurrence d'une stratégie qui consiste à l'implication directe et conjointe des divers intervenants dans les diverses étapes

d'exécution: les institutions publiques (Gouvernement) au niveau central et décentralisé, les organismes du SNU, les institutions coopérantes, les ONG/organisations à assise communautaire, et autres agences d'exécution.

Au niveau central, une telle implication permet de nouer et resserrer les liens de collaboration et de coordination entre les différents ministères impliqués dans la mise en œuvre du programme : ministère de la santé, de l'agriculture, de l'industrie, de l'éducation, tous les membres de la Cellule de Lutte contre la Malnutrition. Ce qui n'était probablement pas le cas avant le programme NESA.

Au niveau local, le programme implique directement les collectivités locales qui en sont les premiers bénéficiaires et acteurs (dans l'identification des sites par exemple) :

- Les réunions de suivi sur le programme sont présidées par les représentants de la Collectivité ;
- Les activités de nutrition communautaire sont intégrées dans les plans locaux ;
- En outre, les collectivités appuient la mobilisation autour des Foyers d'Apprentissage, de Réhabilitation Nutritionnelle et d'Eveil (FARNE), destinés à la prise en charge communautaire de la malnutrition aiguë modérée et des activités d'éducation nutritionnelle ;
- La société civile est impliquée à travers les ONG qui signent des contrats d'exécution avec les Collectivités locales. Cette expérience de contractualisation a été développée par le Programme de Renforcement de la Nutrition dans ses zones d'intervention ;
- Au niveau local (communautés rurales) les conseils ruraux sont les principaux partenaires du programme pour créer les conditions d'appropriation par les populations afin que l'impact du programme soit très large et durable. A cet effet, au niveau de chaque communauté rurale, des comités locaux de pilotage (CLP) sont mis en place et assurent le suivi des activités ;
- Dans le cas de jardins maraichers , les femmes bénéficiaires elles-mêmes contribuent à l'identification des produits (dont les semences sont achetées et fournies par la FAO), et reçoivent assistance et encadrement technique pour certains produits en raison de leurs caractéristiques alimentaires et leur potentiel de succès cultural.

Le programme conjoint développe et renforce aussi les partenariats existants avec les projets et les autres programmes, ainsi qu'avec les ONG nationales et internationales qui pilotent déjà des initiatives en matière de nutrition dans les régions ciblées.

Quelques faiblesses affectent la plénitude de l'appropriation, principalement au niveau décentralisé :

- l'insuffisance notoire en moyens logistiques et ressources humaines de la plupart des structures publiques décentralisées ou déconcentrées (par ex. la Direction Régionale du Développement Rural), ce qui rend difficile le suivi rapproché et régulier des interventions du programme;
- l'absence de motivation financière minimale pour les agents en service ;
- la mobilité des agents qui fait perdre le bénéfice de la formation et de l'expérience entraînant donc des formations plutôt considérées comme « perdues » et qu'il faut recommencer.
- les manifestations à caractère social (grève de certains prestataires du système de santé) entraînant une rétention de données et d'informations, ce qui rend difficile la collecte et l'exploitation des indicateurs de suivi sur la situation de la malnutrition. Ceci constitue un sérieux problème de disponibilité et de fiabilité des données, surtout en temps voulu ;
- la synergie et la complémentarité des points focaux des Agences parties prenantes du Programme ne sont pas encore de mise.

3.3. Les Résultats du programme

3.3.1. L'efficacité du programme

Depuis son opérationnalisation, le programme a réalisé de nombreuses activités avec un fort impact dans le sens de la contribution à l'atteinte des objectifs initialement assignés. Les plus importantes réalisations notées durant la période de référence portent essentiellement sur ce qui suit :

Effet 1 : *Amélioration de la sécurité alimentaire et réduction de la malnutrition des enfants et des groupes vulnérables dans les régions hautement vulnérables.*

○ *Avec l'UNICEF*

CLM: le renforcement des capacités des communautés notamment des mères, et des grand – mères pour la prise en charge des cas de malnutris, l'équipement en matériel et ATPE ;

DANSE: l'organisation des journées pour la supplémentation en vitamine A des enfants 6-59 mois et des femmes en post partum et au déparasitage des enfants de 12 à 59 mois ;

ITA: appui à la fortification Industrielle ;

○ *Avec le PAM*

ITA: la production locale de farine diététique à travers le renforcement des capacités des associations de femmes ;

- FAO fournit un appui à la DHORT pour le renforcement des capacités des communautés dans la production horticole et dans les activités de diversification notamment le petit élevage ;

Effet 2 :

L'accès aux services de santé de qualité est assuré dans les régions hautement vulnérables, en particulier pour les femmes, les enfants et les jeunes en visant de manière prioritaire la réduction d'un tiers de la mortalité des enfants de moins de 5 ans (OMD4) et l'amélioration de la santé maternelle (OMD5).

UNICEF et OMS à travers la DANSE consolident et étendent les actions de renforcement des capacités des agents de santé des districts et poste de santé pour assurer la prise en charge de la malnutrition aiguë conformément aux nouvelles normes OMS. Des Educateurs et des Facilitateurs sont formés dans ce sens.

UNESCO appuie la DALN pour la traduction en langues nationales des modules produits et l'alphabétisation fonctionnelle des femmes dans les zones ciblées.

Effet 3:

Les capacités des institutions nationales, locales et communautaires pour le pilotage, le suivi, pour mieux anticiper les crises et pour y répondre rapidement sont renforcées ;

- UNICEF collabore avec la DANSE et la CLM pour le renforcement du système national d'alerte précoce et la conduite des enquêtes rapides SMART.

Etat d'avancement des résultats du programme à fin Juin 2011 sur la base des indicateurs

| Niveau global attendu du programme | Niveau atteint | Ecart |
|--|-------------------------|--------------|
| Au moins 80% des enfants 6-59 mois sont dépistés trimestriellement | 86% | +6% |
| Au moins 80% des mères des enfants 0-5 ans ciblés qui participent aux sessions mensuelles d'information et d'éducation | 90% | +10% |
| Augmenter de 30% le pourcentage des mères ciblées qui pratiquent l'allaitement maternel exclusif (AME) | 61% | |
| Au moins 85% des enfants de moins de 5 ans des zones d'intervention sont supplémentés en vitamine A et déparasités 2 fois par an | 90% | +5% |
| Au moins 80% de la quantité de farine produite à travers les unités appuyées sont fortifiées | 0% | -80% |
| Au moins 80% des jardins maraichers disposent de petit matériel, d'intrants et les bénéficiaires ont reçu une formation technique en bonnes pratiques horticoles et éducation nutritionnelle | 82% | +2% |
| 70 jardins maraichers de 2 ha sont établis au sein des communautés bénéficiant de sessions d'éducation nutritionnelle | 58 | -12 |
| 50% des districts sanitaires ciblés mettant en œuvre la Prise en charge intégrée des maladies de l'enfant (PCIME) | 18% | -32% |
| Au moins 70% des prestataires sont formés sur le nouveau protocole de la prise en charge de la MAS | 96% | +26% |
| Au moins 60% des prestataires formés ont reçu une visite de suivi post formation/supervision au cours de l'année | 10% | -50% |
| 80% d'enfants malnutris admis dans les structures de santé bénéficient d'une prise en charge adéquate | données non disponibles | |
| 80% d'enfants Malnutrition aiguë modérée (MAM) bénéficient d'une prise en charge adéquate | 80% | 0% |
| Au moins 80% des femmes dans les zones ciblées ont acquis des connaissances de base en nutrition (350 000 femmes) | données non disponibles | |
| Un support d'éducation nutritionnelle intégrant la malnutrition aiguë, l'allaitement maternel, l'iodation du sel, élaboré et diffusé | 0 | -1 |

| | | |
|---|---|----|
| Tenir au moins une réunion d'orientation des élus locaux dans les 5 régions les plus touchées par la malnutrition | 0 | -1 |
| Un système de surveillance nutritionnelle fonctionnel avant fin 2010 | 1 | 0 |

Au vu du rythme des réalisations du programme telles qu'elles résultent des rapports à fin Juin 2011, les résultats sont estimés en moyenne globale à plus de 65%, soit au bout d'un an et demi (sans prendre en compte les données non disponibles du fait de trouble sociaux chez certains agents de la santé). Sur cette base, il est très fortement probable que les indicateurs de résultats attendus seront atteints à la fin contractuelle du programme à fin 2012, sous réserve que des facteurs préjudiciables ne viennent pas perturber le déroulement normal des activités.

Quant aux effets, on observe déjà quelques changements soit dans la réduction des cas de malnutrition, soit dans l'amélioration des fréquentations de centres de santé. En effet, il résulte des interventions un changement palpable à la base, un renforcement réel des capacités. Ils sont encore un peu difficiles à mesurer avec certitude même si certaines enquêtes peuvent donner des tendances. Mais il faudrait sans doute une étude d'impact pour permettre d'établir avec plus de certitude la réalité de l'évolution de la situation.

Il convient de signaler en termes d'effets, que les résultats obtenus sont du fait de la combinaison de diverses interventions, projets et programmes ; ce qui revient à dire que NESA n'a qu'une contribution à de tels effets allant dans le sens de l'atteinte des OMD.

Partenariat des agences du SNU : delivering as one

Au niveau des agences du SNU, le leadership de la mise en œuvre est assuré par l'UNICEF tandis que la supervision est sous la responsabilité du Coordonnateur Résident. La stratégie innovante de travail conjoint du programme a certes porté des fruits. En effet, les agences estiment que grâce au programme, leurs agents collaborent plus ensemble et ont une meilleure connaissance les uns des autres. La coordination/collaboration semble s'être bien joué entre les agences. Cependant on ne retrouve pas nécessairement dans les actes opérationnels de la mise en œuvre, l'engouement et l'élan dynamique qu'elles ont manifesté lors de la formulation du programme pour rendre effectif et opérationnel l'un des objectifs induit et implicite du programme, à savoir « delivering as one ». Par exemple il ne semble pas qu'il y ait eu des efforts particuliers pour réduire les grandes différences dans les règles et procédures (appel d'offre, décaissement, recrutement, missions de suivi, etc.) et qui s'est pourtant avéré préjudiciable à la performance des résultats du programme. En outre, une seule mission conjointe de suivi aurait eu lieu en 2010. On aurait plutôt l'impression qu'il s'agit d'une juxtaposition d'agences.

3.3.2. Appropriation dans les résultats

Au niveau des collectivités locales et des familles, l'accent est mis sur une démarche participative de responsabilisation en vu d'une appropriation durable. On peut dire que l'implication des acteurs et bénéficiaires à la base (agents des services décentralisés, leaders traditionnels, confessionnels et

administratifs, membres des communautés locales, groupements de femmes, etc.), est une réalité que l'évaluateur a pu constater lors des visites sur le terrain. Les élus locaux à travers le conseil rural de la communauté et les comités locaux de pilotage (mis en place dans les communautés rurales ciblées) sont impliqués. Par ailleurs, l'implication des Associations des Communautés Rurales (ACR) dans le suivi et la coordination contribue à promouvoir l'appropriation par les partenaires locaux.

Les activités opérationnelles du programme NESAs qui contribuent à promouvoir une telle appropriation, outre le développement d'une stratégie de communication institutionnelle visant à assurer la visibilité du programme à l'échelle nationale, sont entre autres :

- Des activités de communication de type causerie sur la promotion de comportements favorables à la nutrition et la santé, menées au niveau des sites de nutrition communautaires ;
- Des séances de mobilisation sociale pour une adhésion de la communauté aux activités de nutrition communautaire organisées par les collectivités locales et les AEC (agences d'exécution communautaire) en partenariat avec la CLM ;
- Des émissions radiophoniques sur des thèmes aussi importants que l'allaitement maternel, la diarrhée, le suivi promotion de la croissance et le dépistage de la malnutrition aigüe ;
- Les activités classiques de Communication inter personnelle, (CIP) telles que causeries, entretiens individuels, sketch etc. ;
- Les activités novatrices : cercles de solidarité des femmes enceintes (i) stratégies grand-mères (ii) mères VISA (iii) ;
- Parallèlement, les Collectivités locales organisent trimestriellement des activités de mobilisation sociale au niveau des villages ;
- Les AEC ont noué des partenariats avec les radios communautaires de façon à toucher un public plus large ;
- Des visites à domicile et les autres stratégies de prise en charge de la malnutrition aigüe modérée telles que « Foyer d'apprentissage, de réhabilitation nutritionnelle et d'éveil » (FARNE), les regroupements hebdomadaires, les activités de communication pour un changement de comportement.

3.3.3. Quelques acquis du programme NESAs

Les interventions du programme en environ 2 ans ont déjà laissé des traces significatives. Certains de ces acquis ont été identifiés comme suit :

Au niveau des acteurs/bénéficiaires nationaux

- L'enthousiasme et l'engagement des groupes bénéficiaires sont réels et palpables. On observe en effet sur le terrain la détermination et l'adhésion des populations dans l'approche du programme pour une appropriation qui est un facteur clé pour la pérennisation des activités. Il s'est créé une dynamique communautaire. La preuve est que les demandes de formation/alphabetisation dépassent les capacités établies par le programme (un effectif limite de 30) ;
- les partenaires nationaux, du fait de leurs rôles de leaders dans la mise en œuvre des politiques et stratégies dans le cadre de NESAs, s'approprient progressivement les interventions et ce dans un meilleur esprit de complémentarité dans leurs opérations ;

- L'implication des collectivités locales dans la prise en charge de la malnutrition (y compris autorités religieuses, politiques et administratives), et notamment à travers un cadre local d'échange présidé sous la responsabilité du gouverneur de région ou de la plus haute autorité locale ;
- Le processus de concertation et de partenariat a permis de créer un cadre d'échanges et un renforcement de capacités de la partie nationale en matière de programmation, de suivi et d'auto-évaluation, y compris des organisations et associations de la société civile, les ONG et Associations, du fait de l'approche « faire-faire » ;
- Le renforcement de la couverture en services de nutrition communautaire, matérialisé à travers l'extension des services de la Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM) dans 21 nouvelles collectivités locales et 2 nouveaux districts.

Par rapport à la collaboration/coordination du SNU

- toutes les agences du SNU prenant part au programme se félicitent de l'effet très positif de cette approche innovante de travailler en synergie et se réclament d'une meilleure coordination entre elles non seulement pour les interventions concernant la lutte contre la malnutrition, mais aussi du fait qu'elles font meilleure connaissance entre elles, ce qui n'était pas le cas avant ;
- L'un des acquis du programme conjoint que l'évaluation a constaté (et confirmé par les acteurs eux-mêmes) c'est certainement l'excellent esprit d'équipe qui s'est développé et a sans doute contribué à l'avancement positif du programme. Le programme NESA a été (et l'est toujours) un terrain d'expérimentation de travail conjoint. Les cadres des agences respectives se concertent régulièrement. Les bases d'une véritable collaboration sont bâties. Ceci devrait être capitalisé ;
- Il en est de même pour les services techniques du Gouvernement non seulement pour complémentarité mais aussi pour leur interaction directe avec leur « binôme » du SNU ;
- Tous les acteurs reconnaissent un meilleur alignement des interventions supportées par les agences dans les domaines de la lutte contre la malnutrition et l'insécurité alimentaire avec les politiques nationales dans ces domaines, favorisant ainsi l'atteinte des OMD ;
- L'application de l'esprit de partenariat a créé un climat de confiance et d'échanges des connaissances ainsi qu'un rapprochement en termes d'apports mutuels entre les groupements cible, les services techniques ainsi qu'avec les agences d'exécution ;
- Un plan a été élaboré pour traduire une véritable stratégie de communication dans le cadre de la lutte contre la malnutrition à des fins de plaidoyers et de mobilisation sociale avec la contribution directe de la Direction de l'Alphabétisation et des Langues nationales. Il est destiné à informer et sensibiliser la communauté (femmes allaitantes, femmes enceintes ...) sur les pratiques d'alimentation, la malnutrition, l'hygiène – assainissement, la santé de la mère et de l'enfant.

3.4. La durabilité du programme

Certaines dispositions et approches du document de programme contiennent des facteurs de durabilité même si une véritable stratégie de sortie n'y a pas été explicitement formulée. Lesdites dispositions contribuent d'une part à promouvoir l'appropriation des interventions par les partenaires nationaux impliqués et d'autre part à développer leurs capacités et leur savoir-faire, deux facteurs clé susceptibles

de garantir la durabilité. Il est clair que la stratégie du programme qui consiste à « apprendre à pêcher » plutôt que « de donner le poisson » (dans le cas des jardins maraichers par exemple) contribue à rendre les bénéficiaires pro-actifs (idée de créer leur propre jardin).

Les bases de la pérennisation des interventions mises en œuvre sont matérialisées notamment par :

- (i) des sessions de formation et de renforcement des capacités,
- (ii) l'implication des acteurs nationaux à tous les niveaux de la vie du programme ce qui favorise l'appropriation, un fondement essentiel de viabilité et donc de durabilité, constitué par l'approche participative et la responsabilisation des bénéficiaires,
- (iii) la préparation/formation de relais communautaires de facilitateurs au niveau des villages et collectivités locales,
- (iv) l'implicatiuon directes de toutes les autorités locales dans la vie du programme, etc.

Les formations spécifiques ont permis de développer des compétences locales dans plusieurs secteurs (santé, nutrition, jardinage, etc.). De telles dispositions peuvent se maintenir dans le long terme à la fois au niveau local et national, en particulier après qu'aura pris fin l'appui financier du bailleur de fonds. A cet égard, l'appropriation est un facteur clé pour garantir la durabilité.

Sur le plan du suivi-évaluation, pour une véritable pérennisation, les moyens déployés dans ce sens ont été insuffisants (en encadrement et dans la durée) au vu des défis du contexte et en particulier la faiblesse des moyens des services techniques.

Il convient d'ajouter à l'ensemble de ces facteurs le développement de certaines activités génératrices de revenus et la constitution de caisse communautaire par certains groupements, ce qui pourrait servir à alimenter les bases d'activités durables à la fin du programme. En effet, dans certaines localités visitées par l'évaluation, il y a des groupements (par exemple la Solidarité entre Femmes enceintes) qui ont constitué une caisse commune alimentée par des cotisations et qui pourrait à terme servir d'apport dans le financement d'actions spécifiques. Des initiatives similaires sont aussi prises dans le cadre du programme avec, en plus, la constitution d'une réserve de sécurité alimentée par les femmes.

On peut mentionner en outre :

- L'élaboration et la mise à disposition de divers outils de travail (par ex. des outils d'enquête qualitative alimentaire, guide de l'enquêteur, canevas de discussion, La fiche de suivi promotion de la croissance, fiche de réunion communautaire d'auto évaluation et programmation) ;
- Le gouvernement a décidé d'intégrer les modules de formation en nutrition et malnutrition dans l'enseignement classique ;
- Les agents des ministères bénéficient de renforcement des capacités adéquates en alphabétisation aussi bien au niveau central que local ; en outre les équipes techniques sont valorisées dans le cadre du projet LIFE, « Literacy Initiative For Empowerment » de l'UNESCO.

Un autre élément de durabilité du programme repose sur le fait qu'en grande partie, sa mise en œuvre est bâtie sur des acquis, qu'il s'agisse de cadre institutionnel (tel que la CLM) ou bien d'approche et de méthodologie de mise en œuvre inspirées d'autres programmes tel que le PRN, le programme d'Alphabétisation financé par le Budget Consolidé d'Investissement (BCI), ou de l'expérience de la CLM (choix des sites).

Cependant, on peut s'interroger sur les conditions de durabilité de certaines interventions. C'est le cas par exemple des jardins maraichers où certaines semences ne sont pas disponibles et facilement accessibles aux exploitants, sans compter le problème d'accès à l'eau et la réalisation des clôtures en matériaux durables et résistant qui reviennent assez chers pour être financés par les exploitants eux-mêmes sans aide extérieure.

Les divers partenaires s'accordent presque tous pour signaler la courte durée de 3 ans du programme, l'insuffisance des ressources du programme et le fait que le programme a été lancé au départ (en termes d'implications des acteurs) du sommet vers la base alors que l'idéal pour eux aurait été de la base vers le haut pour plus de considération et d'à-propos lors de la formulation.

S'agissant en particulier de la durée de 3 ans du programme, on pourrait dire que l'on a l'impression que la planification est faite comme si dès la signature, les activités commenceraient à se dérouler. Ce qui est loin d'être le cas surtout pour un programme qui implique autant de partenaires internationaux et nationaux avec la même diversité des procédures. Un tel programme requiert un temps minimal de préparation (études détaillées, enquêtes complémentaires, conception des outils, etc.). La preuve est que les interventions se sont différemment enclenchées et même que certaines ne sont même pas encore lancées près de 2 ans après le démarrage opérationnel du programme.

Par ailleurs, un des plus grands facteurs de succès du programme NESA repose sur le changement de comportements des groupes cibles, résultat qui ne s'obtient qu'au bout d'un certain temps. A moins qu'il ne soit précisé qu'il s'agit là d'un programme pilote ; et même dans une telle hypothèse, l'étendue de la zone d'intervention aurait dû être beaucoup plus restreinte. On comprend dès lors que les intervenants en majorité souhaitent une extension de la durée du programme.

4. LES ENSEIGNEMENTS POSSIBLES

La particularité du programme NESA est que son approche est innovante en ce sens qu'il promeut de façon particulière la synergie de collaboration et de partenariat entre les différents acteurs impliqués. Il en résulte que l'efficacité et l'efficacités du programme sont réglées dans la stratégie du document du programme. Aussi l'expérience de la mise en œuvre du programme jusque là démontre que si chaque partenaire réalise les objectifs qui lui ont été assignés comme conçus et planifiés, le succès et la performance seront garantis. La synergie devrait donc être partout de mise. Les enseignements suivants sont susceptibles d'être tirés:

Au niveau des bénéficiaires

- L'inexistence de magasins de stockage et la méconnaissance des pratiques de la transformation des produits récoltés favorisant le bradage de la production ;
- Les AGR autour des classes Alpha favorisent le maintien des apprenantes dans les classes. Les AGR sont insuffisamment développées pour les femmes alors qu'elles pourraient se faire autour des classes d'alphabétisation fonctionnelle et favoriser ainsi le maintien des apprenantes dans les classes. Les femmes elles-mêmes réclament le développement d'AGR afin de disposer de ressources pour les besoins de santé et d'alimentation ;

- L'inexistence de marchés pour certaines localités et l'enclavement de certains villages ne militent pas à un bon écoulement de la production ;
- de même, si des jardins de démonstration et de formation avaient été programmés, ils auraient contribué à une meilleure vulgarisation de bonnes pratiques, non seulement au niveau des sites du programme mais aussi dans les alentours ;
- La prise en compte des langues locales dans la formation (alphabétisation), la sensibilisation et la communication de façon générale se sont avérées très efficaces dans l'apprentissage et le renforcement de capacités.

Les structures nationales et les services publics

- Ils ont appris à travailler ensemble entre divers secteurs et surtout à se connaître, ce qui représente un grand acquis de collaboration et d'appropriation ;
- L'échange international entre programmes conjoints avec d'autres pays au Maroc a été riche en enseignements pour les participants ;
- Le mécanisme de coordination des services publics et des partenaires nationaux par une structure du type de la CLM s'est révélé être efficace et très performant et pourrait être répliqué aussi bien dans le pays pour d'autres programmes qu'à l'extérieur dans d'autres pays.
- Les services sont insuffisamment préparés et équipés (faiblesse de leur budget de fonctionnement) pour jouer pleinement leur rôle dans les interventions du programme en particulier au niveau local principalement pour les activités de suivi. L'insuffisance en moyens logistiques et ressources humaines des services déconcentrés de l'Etat rend difficile le suivi rapproché des activités sur le terrain.

Au niveau des agences du SNU

- L'apprentissage du partenariat inter-agences a procuré de nombreux enseignements vis-à-vis du « delivering as one ». C'est dire que le programme conjoint NESA a permis l'instauration d'une synergie véritablement active.
- L'allocation du budget à chaque agence a contribué, d'une certaine manière, à davantage responsabiliser chaque intervenant tout en rationalisant l'opérationnalisation.
- La phase préparatoire de certaines interventions s'est révélée être bien longue et le manque d'expériences de certaines agences pour certains types d'activités ont entraîné des retards significatifs préjudiciables aux performances du programme. Une meilleure anticipation, planification et concertation aurait permis d'éviter de telles faiblesses. En tout état de cause, le temps nécessaire pour la préparation et le lancement des activités attribuées respectivement aux agences auraient dû être pris en compte lors de la formulation.

5. QUELQUES ELEMENTS DE CONCLUSION

Le programme conjoint est en phase avec la politique nationale de réduction de la pauvreté qui a fait de l'amélioration de la nutrition un des domaines clés de développement à suivre. De plus, il vise les groupes qui sont les plus exposés et les plus vulnérables ainsi que les zones les plus touchées par la malnutrition et l'insécurité alimentaire. Autant de facteurs qui démontrent la pertinence du programme.

Si la zone d'intervention est bien pertinente, l'étendu de la couverture géographique (couvrir 7 régions, 77 collectivités locales) apparaît comme un défi majeur au vu du volume des besoins cruciaux des populations et du contexte physique. De ce fait, il y a de faible chance qu'une masse critique puisse être atteinte surtout dans le délai de trois ans du programme, ce d'autant plus que les ressources allouées ne sont pas proportionnelles ni aux besoins, ni aux coûts réels ; ce qui a entraîné parfois des compromis pour rester dans les limites budgétaires. Il convient de signaler aussi que le document de programme n'a pas prévu la contrepartie nationale attendue de l'Etat (contribution en ressources matérielles, budgétaires, etc.). Une telle disposition aurait garanti davantage de ressources complémentaires disponibles susceptibles d'être mobilisées auprès de la partie nationale.

Dans le cadre de la mise en œuvre du programme NESAs, la CLM exécute ses missions avec suffisamment de dynamisme et de dévouement professionnel ce qui est un facteur clé dans les avancées de NESAs.

La concertation entretenue entre les agences du SNU a contribué à une certaine efficacité dans la mise en œuvre du programme. Généralement lorsqu'une agence développe une activité elle associe d'autres. C'est dire que concrètement, dans le cadre du partenariat, des efforts certains ont été entrepris dans le sens d'améliorer au fur et à mesure de l'avancement du programme, la synergie dans la collaboration, la coordination et autant que possible la synchronisation dans les interventions du programme aux divers niveaux et entre les divers partenaires clés. Cependant, la traduction systématique de cet esprit en actions conjointes traîne encore un peu, ce qui veut dire qu'il reste à faire entre les agences du SNU. On s'attend à ce qu'elles tirent davantage de leur expérience de collaboration au sein de l'UNDAF.

Pour les services techniques, il s'agit essentiellement de resserrer les liens de collaboration et de coordination entre les différents ministères impliqués dans la mise en œuvre du programme.

En dépit des progrès importants réalisés dans le sens d'agir conjointement, les résultats du programme semblent encore souffrir d'un certain nombre de faiblesses à divers niveaux de la mise en œuvre du programme, et l'on peut citer par exemple :

- les questions de disponibilité d'eau et de réalisation de clôture sont des difficultés de taille préjudiciable à la pratique et au succès des jardins maraichers ;
- la disponibilité et l'accessibilité des semences souvent citées comme une véritable contrainte dans la pratique de certaines activités agricoles ;
- des difficultés liées à la mise en place d'un cadre unifié d'interventions afin d'assurer la synergie des interventions ;
- les dates de lancement des interventions sont très diversifiées et largement étalées dans le temps au cours de la période de référence (par exemple en Octobre 2011 et d'autres prévues en Février 2012).

Il est clair que la performance du programme dans sa contribution à la réalisation des OMD comme initialement planifié va s'en ressentir négativement.

Sur le plan de l'appropriation, la stratégie du programme permet non seulement d'assurer l'appropriation par la partie nationale dans la mise en œuvre, mais aussi de resserrer les liens de collaboration. Cette stratégie consiste à l'implication directe et conjointe des divers intervenants dans les diverses étapes d'exécution: les institutions publiques (au niveau central et décentralisé), les organismes du SNU, les institutions coopérantes, les ONG/organisations à assise communautaire, et les bénéficiaires au niveau des collectivités locales. Il n'en demeure pas moins qu'au niveau décentralisé, la synergie et la complémentarité des points focaux des agences parties prenantes du Programme ne sont pas encore tout à fait de mise.

En matière de suivi, au niveau régional/local, le dispositif de suivi est intégré et a été bâti sur l'existant ce qui contribue à son efficacité. Des outils de gestion en forme de fiches conçus en conséquence, permettent de saisir les données et informations nécessaires, notamment lors des différentes réunions de suivi et de coordination. Le mécanisme a été marqué par quelques faiblesses par exemple des mouvements sociaux, des insuffisances de ressources matérielles et financières.

Par rapport avec la durée du programme, les différents partenaires s'accordent pour signaler la courte durée de 3 ans du programme, surtout sachant que les facteurs de succès du programme NESA reposent sur le changement de comportement des groupes cibles, résultat qui ne s'obtient qu'au bout d'un certain temps.

Du point de vue des Résultats, depuis son opérationnalisation, le programme a réalisé de nombreuses activités avec un fort impact dans le sens de la contribution à l'atteinte de ses objectifs initiaux. On observe déjà quelques résultats positifs soit dans la réduction des cas de malnutrition, soit dans l'amélioration des fréquentations de centres de santé. En effet, il résulte des interventions un changement palpable à la base, un renforcement réel des capacités. Ils sont encore un peu difficiles à mesurer avec certitude même si certaines enquêtes peuvent donner des tendances. Quelques uns des acquis du programme sont entre autres :

- l'enthousiasme et l'engagement des groupes bénéficiaires sont réels. On observe en effet la détermination et l'adhésion des populations dans l'approche du programme Il s'est créé une dynamique communautaire dans les zones d'intervention, preuve de l'adhésion des populations dans l'approche du programme ;
- les partenaires nationaux, du fait de leurs rôles de leaders dans la mise en œuvre des politiques et stratégies dans le cadre de NESA, s'approprient progressivement les interventions et ce dans un meilleur esprit de complémentarité dans leurs opérations ;
- L'implication des collectivités locales (autorités religieuses, politiques et administratives) dans la prise en charge de la malnutrition est effective, notamment à travers un cadre local d'échange sous la responsabilité du Gouverneur de région ou de la plus haute autorité locale ;
- Le processus de concertation et de partenariat a permis de créer un cadre d'échanges et un renforcement de capacités de la partie nationale en matière de programmation, de suivi et d'auto-évaluation ;
- Le programme NESA s'est révélé être un véritable terrain d'expérimentation de travail conjoint. Un excellent esprit d'équipe s'est développé et les cadres des agences respectives se concertent régulièrement. Les bases d'une véritable collaboration sont bâties. Il en est résulté un meilleur alignement des interventions des agences du SNU dans la lutte contre la malnutrition et l'insécurité alimentaire avec les politiques nationales;
- Un plan a été élaboré pour traduire une véritable stratégie de communication dans le cadre de la lutte contre la malnutrition à des fins de plaidoyers et de mobilisation sociale.

De tels résultats sont dus sans aucun doute à la conjonction des efforts de l'ensemble des partenaires dans le cadre de l'approche concertée, coordonnée et complémentaire. Une approche qui prend en compte les spécificités des mandats, les expériences et les avantages comparés de chaque agence pour une réponse efficace et holistique au problème de la malnutrition. Lesdits résultats ne seraient pas atteints au moyen d'efforts conduits séparément.

La particularité du programme NESAs est que son approche est innovante en ce sens qu'il promeut de façon particulière la synergie de collaboration et de partenariat entre les divers acteurs impliqués. Il en résulte que l'efficacité et l'efficacité du programme sont réglées dans la stratégie du document du programme. Aussi l'expérience de la mise en œuvre du programme jusque là démontre que si chaque partenaire réalise les objectifs qui lui ont été assignés comme conçu et planifié, le succès et la performance seront garantis. La synergie devrait donc être partout de mise.

6. SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS

La mise en œuvre des activités de nutrition au niveau communautaire a connu des améliorations notoires en termes d'augmentation du nombre d'enfants touchés et de maîtrise de la situation nutritionnelle dans la majeure partie des zones ciblées par le programme. Le défi majeur consistera en particulier à (i) maintenir les acquis, (ii) prendre toutes les dispositions nécessaires à temps pour surmonter les quelques difficultés identifiées dans la mise en œuvre, (iii) promouvoir la durabilité des résultats du programme, spécialement l'instauration des comportements clés en matière de santé et de nutrition au sein des communautés bénéficiaires du programme. La mobilisation de l'ensemble des acteurs devra se poursuivre tout en ayant à l'esprit la nécessaire capitalisation des réalisations et l'atteinte de l'ensemble des résultats attendus à la fin du programme.

En conséquence de ce qui précède, il est souhaitable que les mesures proposées puissent être examinées et que des résolutions soient prises (pour la plupart des mesures), dans les deux à trois mois après le rapport d'évaluation à mi-parcours, sachant que le programme prend sa fin fin 2012.

Les recommandations dans chaque section sont classées par ordre de priorité décroissante.

A la partie nationale : jouer pleinement son rôle régalien

1. Les services techniques évoquent l'insuffisance notoire de ressources financières, humaines et matérielles comme étant une contrainte sérieuse à l'exercice normal de leurs responsabilités dans la mise en œuvre du programme, surtout les activités de suivi des interventions ; en conséquence, afin de (i) permettre aux services techniques (niveau central et local) de remplir pleinement leurs missions régaliennes dans le programme, (ii) d'assurer une meilleure performance dans la suite de l'exécution du programme, et aussi (iii) de garantir davantage d'appropriation et de pérennité, il est proposé de :
 - a. Faire l'évaluation des besoins en ressources financières et matérielles comme contrepartie nationale, et ce au moins jusqu'à la fin du programme, sous la responsabilité de la CLM et avec la contribution des autorités régionales et locales ; les activités et rubriques concernées sont entre autres:
 - o renforcer/ améliorer la mobilité (logistique de transport : matériel et carburant) pour le suivi, en particulier au niveau du Ministère de la Santé et de l'Agriculture (DRDR) ;
 - o assurer une meilleure sensibilisation des structures locales pour inscrire le programme dans leurs plans respectifs avec des allocations budgétaires conséquentes ;
 - o contribuer à assurer l'accès à l'eau et à clôturer les jardins maraîchers communautaires qui ne peuvent ni réussir, ni être durables sans ces deux facteurs ; en l'occurrence

sensibiliser toute la population, en particulier les éleveurs et propriétaires d'animaux par rapport à la conduite des animaux et stigmatiser les responsabilités.

- b. Rendre disponibles lesdites ressources dans les meilleurs délais possibles aux divers niveaux à savoir, Collectivité rurales, Communes, Districts, Départements et Région.
2. Le déplacement des populations pour des raisons de nomadisme ou à cause de conflit, ainsi que la salinisation des rizières en période de soudure (du côté de Sedhiou par ex.) a un impact direct sur la santé et la nutrition des enfants ; d'où le besoin de prendre des dispositions nécessaires afin de contribuer à réduire la vulnérabilité des populations, notamment par le développement d'AGR. Aussi, il est recommandé, en particulier aux autorités régionales et locales, de :
 - a. prendre des dispositions nécessaires afin de contribuer à fixer les populations notamment par le développement d'AGR (secteur agropastoral et petit commerce) définies avec la participation directe des communautés concernées pour en faciliter l'appropriation et le succès ;
 - b. promouvoir et encourager la formation de groupements et associations dans ces zones et y intensifier des campagnes de sensibilisation tel que dispensées par le programme.
 3. Les activités de formation et d'alphabétisation ont eu un grand succès auprès des groupes communautaires au point que le programme doit refouler des demandes pour surcroît d'effectifs (maximum 30 par classe/groupe d'apprenantes) ; aussi, afin de répondre à une telle forte demande et en même temps de limiter les frustrations des personnes non retenues, il est recommandé à la partie nationale, le plus rapidement possible, de :
 - o Mobiliser des ressources financières, humaines et matérielles complémentaires au programme conjoint afin de répondre à la demande croissante de formation par les femmes dans certaines zones ; une telle solution, non seulement permettrait d'ouvrir des classes de formation supplémentaires nécessaires et absorber les demandes de formation qui excèdent les limites définies du programme, mais aussi assurerait la pérennité de ce volet du programme. La mobilisation pourrait viser aussi bien les PTF participant déjà au programme que d'autres organisations d'aide au développement.

Aux agences du SNU : capitaliser les acquis et les leçons pour davantage de réalisations conjointes

1. Le « *delivering as one* » voulu par le document du programme semble être encore un mirage après près de 2 ans de mise en œuvre du programme. La synergie est réelle entre les agences, mais on est encore bien loin de délivrer comme une seule agence entre les 5. Or, les avantages susceptibles d'être tirés du succès de « *delivering as one* » vont au-delà du programme NESA lui-même stricto sensu. Aussi, il est recommandé aux agences impliquées, à la fois à travers notamment les instances du programme et dans le cadre de l'UNDAF, de :
 - a. se concerter en exclusivité en vue de faire le bilan de la synergie conjointe, faire leur auto-évaluation de la façon la plus objective possible en prenant en compte les limites objectives de chaque agence à agir conjointement, en tirer des leçons, et adopter une résolution pour la suite du programme ; la feuille de route qui en découlerait devrait être entérinée par les sièges respectifs pour éviter des blocages ou lenteurs ultérieurs.
 - b. Créer une cohésion dynamique autour de l'agence leader l'UNICEF qui devrait jouer pleinement son rôle vis-à-vis des autres agences et assumer de façon effective la

responsabilité de « porteur de projet » du « *delivering as one* », en concertation rapprochée avec le Coordonateur résident du SNU.

2. L'attitude des sièges respectifs des agences est parfois source de complication et de retards dans l'exécution de certaines activités (mise à disposition des fonds, exigence de certaines procédures qui ne cadrent pas nécessairement avec les réalités du pays ou du type d'intervention). Afin de lever ces contraintes évoquées par les agences elles-mêmes, et contribuer à améliorer l'efficacité et l'efficacé du programme dont la mise en œuvre se veut résolument conjointe, il est proposé aux agences concernées de :
 - a. Prendre toutes les dispositions nécessaires afin de permettre à leur siège de (i) connaître mieux le programme conjoint MDG-F (sa stratégie, son cadre institutionnel, le contexte spécifique du pays, etc.) et (ii) autoriser les agences au niveau national à recevoir et gérer directement les fonds alloués, y compris les actes d'approvisionnement (appels d'offres).
 - b. S'accorder avec les sièges pour une certaine harmonisation, sinon au moins une plus grande flexibilité dans l'application des règles et procédures, condition importante pour réussir une mise en œuvre conjointe.

Aux partenaires clés : consolider la synergie d'intervention pour une meilleure efficacité dans la mise en œuvre du programme

1. *Les organes de supervision du NESA.* Le programme conjoint a mis en place des instances de coordination de supervision et de gestion telles que le Comité National de Pilotage, le Comité National Technique, en leur assignant des rencontres régulières. Il s'avère que dans la pratique, de telles rencontres n'ont pas suivi leur rythme normal, ce qui est une faiblesse par rapport aux performances du programme. Aussi, afin d'impulser une meilleure dynamique de coordination et de suivi conjoints, il est recommandé aux instances de supervision et de coordination du programme de :
 - a. s'engager à respecter la fréquence des sessions respectives et si nécessaire tenir des sessions ad hoc sur des questions ou événements spécifiques et d'une importance particulière requérant leur intervention (par exemple les mouvements sociaux dans la Santé) ;
 - b. organiser davantage d'activités conjointes surtout dans la planification des interventions et le suivi régulier de l'état d'avancement du programme.
2. *En matière de communication.* Des intervenants ont indiqué que le volet communication n'avait pas été pris en compte budgétairement lors de la formulation du programme. L'absence de ligne budgétaire destinée à la communication et la visibilité du programme a été un problème et ce en dépit de son extrême importance comme moyen de diffusion d'informations et de sensibilisation, facteur stratégique pour la réussite d'un tel programme. Des efforts ont été accomplis et des initiatives ont été prises. Cependant, quelques faiblesses subsistent. Aussi, il est recommandé de :
 - a. sous la responsabilité de la CLM et du Comité national technique, renforcer la communication d'une part entre le niveau central et local de la façon la plus concertée et coordonnée possible, et d'autre part entre les l'ensemble des intervenants afin de s'assurer que tous sont à niveau par rapport à l'évolution du programme. Ceci peut se

- faire par voie de messages écrits (un bulletin sommaire), ou un système de « mailing-list » de façon périodique (une fois/mois) et chaque fois que de besoin ;
- b. renforcer les activités de communication à grande échelle telle que les émissions radios et les mobilisations sociales pour davantage instaurer les comportements clés en matière de santé et de nutrition au sein des communautés bénéficiaires (utiliser davantage des moyens de communication locaux : radio, troupes de théâtre, journaux, etc.). Par la même occasion, élaborer une fiche synoptique de présentation du programme pour diffusion.
3. *La couverture géographique* des sept régions semble bien trop large surtout par rapport aux ressources mises à disposition par le programme. Il en résulte ce qui ressemble à un saupoudrage sans la possibilité d'atteindre véritablement une masse critique. En considération donc de ce constat, et afin d'améliorer l'efficacité du programme et lui permettre de réaliser une véritable masse critique en termes d'impacts, il est recommandé, dans toute la mesure du possible de :
 - a. procéder à un ciblage géographique plus restreint dans la suite du programme, en concentrant les interventions, à titre indicatif, dans trois régions;
 - b. concentrer / grouper les sites par localité donnée afin de permettre une meilleure synergie des interventions (par exemple, définir à titre indicatif un taux de concentration de référence optimale en population et en distance).
 4. *Le lancement de la fabrication de la farine renforcée (ITA/PAM)* a pris un retard très important (lancement probable Janvier/Février 2012, à moins d'un an de la fin du programme) ; aussi, pour rattraper un temps soit peu ou du moins limiter le préjudice, il est proposé de :
 - a. Composer avec des groupements féminins déjà initiés et connaissant la farine enrichie ;
 - b. Initier une campagne intensive de sensibilisation sur l'utilisation d'une telle farine ;
 - c. Assurer un accompagnement pour la commercialisation (création de lien avec les banques céréalières villageoises et les GIE déjà initiés dans la production de la farine fortifiée).
 - Sur un autre plan, une production de farine éclatée entre plusieurs groupements reviendrait certainement chère et donc avec moins de chance de durabilité (difficultés de commercialisation et d'approvisionnement en matières premières et d'emballages, sous utilisation des équipements et de la main d'œuvre) ; aussi, il est suggéré de cibler alternativement un nombre réduit de producteurs professionnels moyens présentant de meilleurs avantages comparatifs.
 5. *Des mouvements sociaux d'une partie du personnel de la Santé* ont contribué à compromettre certains aspects des interventions du programme et ont entraîné des retards. Si la situation perdure, elle risquerait de compromettre sérieusement les résultats du programme. Aussi, il est recommandé, en particulier à la partie nationale, avec le concours des autres partenaires, de :
 - o poursuivre très activement la recherche de solutions y compris des alternatives, pour les retards d'exécution des activités de formation et de suivi post-formation des équipes cadre de district et de région et des prestataires en matière de prise en charge intégrée des maladies de l'enfant.

La durée du programme : donner du temps au temps

- Le programme conjoint NESA s'est voulu ambitieux lors de la formulation (5 régions devenues 7 suite à un nouveau redécoupage administratif), sans des ressources adéquates et proportionnelles. Aussi, en considération de ce qui suit : (i) le volume des besoins cruciaux des populations de ces régions et du contexte physique, (ii) le retard important pris dans la mise en œuvre de certaines interventions, (iii) le fait qu'un véritable changement de comportement ne peut s'obtenir en un temps aussi court, il est demandé en particulier au Secrétariat du MDG-F (en concertation avec la Coopération Espagnole) et après concertation avec la partie nationale et les agences du SNU, de :
 - a. prendre en compte les considérations du programme évoquées ci-dessus ;
 - b. étendre la durée du programme et la porter de 3 ans à 5 ans, soit un délai supplémentaire de 2 ans. Une telle extension accroîtrait les chances du programme d'atteindre pleinement les objectifs qui lui sont assignés par rapport aux OMD. Dans cette hypothèse, il est souhaitable que le solde éventuel du budget à fin 2012 soit reconduit avec idéalement une allocation supplémentaire de ressources sur la base d'un nouveau plan de réajustement. Il convient de prendre en compte, cette fois-ci, la contrepartie nationale. L'idéal est que la décision puisse connue au moins six (6) mois avant la date présumée de la fin du programme ;
 - c. prévoir, le cas échéant, une période de transition de trois à six mois pour la mise en place éventuelle des nouvelles dispositions.

ANNEXES

ANNEXES

| | |
|--|-----------|
| 1 Termes de reference de la mission | 2 |
| 2 Agenda de la mission | 13 |

ANNEXE 1

GENERIC TERMS OF REFERENCE FOR THE MID-TERM EVALUATION OF CHILDREN FOOD SECURITY AND NUTRITION JOINT PROGRAMMES

General Context: The MDGF and the Children Food Security and Nutrition

In December 2006, the UNDP and the Government of Spain signed a major partnership agreement for the amount of €528 million, with the aim of contributing to progress on the MDGs and other development goals through the United Nations System. In addition, **on 24 September 2008 Spain pledged €90 million towards the launch of a thematic window on Childhood and Nutrition**. The MDG Achievement Fund (MDGF) supports countries in their progress towards the Millennium Development Goals and other development goals by funding innovative programmes that have an impact on the population and potential for duplication.

The MDGF operates through the UN teams in each country, promoting increased coherence and effectiveness in development interventions through collaboration among UN agencies. The Fund uses a joint programme mode of intervention and has currently approved 128 joint programmes in 49 countries. These reflect eight thematic windows that contribute in various ways towards progress on the MDGs.

With US\$134.5 million allocated to 24 joint programmes, this area of work represents almost 20% of the MDG-F's work. Our efforts contribute to achieving the MDG goals of **reducing child mortality and eradicating extreme poverty and hunger**.

Interventions range from **providing low cost nutritional packages** that can save lives and **promote healthy development to engaging with pregnant and lactating mothers** ensuring they are healthy and aware of key nutrition issues. Advocacy for mainstreaming **children's right to food** into national plans and policies is also a key element of the fight against under nutrition.

The 24 joint programmes encompass a wide range of subjects and results. Nevertheless, certain similar underlying characteristics can be identified across most of these joint programmes. The majority of the programmes in the window seek to contribute to **(1) directly improving the nutrition and food security** of the population, particularly children and pregnant women, and **(2) strengthening the government's capacity to know about and plan for food security and nutrition** problems. Most of the other outcomes fit in these two themes, broadly defined. For example, improving food security and increasing the supply of nutritious foods with agricultural interventions is directly related to the first outcome, reducing food insecurity and malnutrition. Similarly, many Joint Programs propose improving policies on foods security, either through mainstreaming into general policies or through the revision of current policies on food security.

The beneficiaries of the Joint Programs are of three main types. Virtually all joint programs involve supporting **the government**, at the national and/or local levels. Many programs also directly target **children and/or pregnant women**, who are the most vulnerable to malnutrition and food insecurity. Finally, many programs also benefit **the health sector**, which is at the forefront of the fight against, and treatment of, malnutrition.

The following points should be provided by the joint programme team

- Describe the joint programme, programme name and goals; include when it started, what outputs and outcomes are sought, its contribution to the MDGs at the local and national levels, its duration and current stage of implementation.

2. OVERALL GOAL OF THE EVALUATION

One of the roles of the Secretariat is to monitor and evaluate the MDGF. This role is fulfilled in line with the instructions contained in the Monitoring and Evaluation Strategy and the Implementation Guide for Joint Programmes under the Millennium Development Goals Achievement Fund. These documents stipulate that all joint programmes lasting longer than two years will be subject to a mid-term evaluation.

Mid-term evaluations are formative in nature and seek **to generate knowledge, identifying best practices and lessons learned and improve implementation of the programmes during their remaining period of implementation**. As a result, the conclusions and recommendations generated by this evaluation will be addressed to its main users: the Programme Management Committee, the National Steering Committee and the Secretariat of the Fund.

3. SCOPE OF THE EVALUATION AND SPECIFIC GOALS

The mid-term evaluation will use an expedited process to carry out a systematic, fast-paced analysis of the design, process and results or results trends of the **joint programme**, based on the scope and criteria included in these terms of reference. This will enable conclusions and recommendations for the joint programme to be formed within a period of approximately four months.

The unit of analysis or object of study for this mid-term evaluation is the joint programme, understood to be the set of components, outcomes, outputs, activities and inputs that were detailed in the joint programme document and in associated modifications made during implementation.

This mid-term evaluation has the following **specific objectives**:

1. To discover the programme's **design quality and internal coherence** (needs and problems it seeks to solve) and its external coherence with the UNDAF, the National Development Strategies and the **Millennium Development Goals**, and find out the degree of national ownership as defined by the Paris Declaration and the Accra Agenda for Action.
2. To understand how the joint programme **operates** and assess the **efficiency of its management model** in planning, coordinating, managing and executing resources allocated for its implementation, through an analysis of its procedures and institutional mechanisms. This analysis will seek to uncover the factors for success and limitations in inter-agency tasks within the **One UN** framework.

3. To identify the programme's **degree of effectiveness** among its participants, its contribution to the objectives of the Children Food Security and Nutrition **thematic window**, and the Millennium Development Goals at the local and/or country level.

4. EVALUATION QUESTIONS, LEVELS AND CRITERIA

The main users of the evaluation represented in the evaluation reference group (Section 8 of the TOR), and specifically the coordination and implementation unit of the joint programme, are responsible for contributing to this section. Evaluation questions and criteria may be added or modified up to a reasonable limit, bearing in mind the viability and the limitations (resources, time, etc.) of a quick interim evaluation exercise.

The evaluation questions define the information that must be generated as a result of the evaluation process. The questions are grouped according to the criteria to be used in assessing and answering them. These criteria are, in turn, grouped according to the three levels of the programme.

I. DESIGN LEVEL

- **RELEVANCE: The extent to which the objectives of a development intervention are consistent with the needs and interest of the people, the needs of the country, the Millennium Development Goals and the policies of associates and donors.**
 - a) To what extent the identification of the problems, inequalities and gaps, with their respective causes, clear in the joint programme?
 - b) To what extent the Joint Programme take into account the particularities and specific interests of women, minorities and ethnic groups in the areas of intervention?
 - c) To what extent has the intervention strategy been adapted to the areas of intervention in which it is being implemented? What actions does the programme envisage, to respond to obstacles that may arise from the political and socio-cultural context?
 - d) To what extent were the monitoring indicators relevant and do they meet the quality needed to measure the outputs and outcomes of the joint programme?
 - e) To what extent has the MDG-F Secretariat contributed to raising the quality of the design of the joint programmes?
- **OWNERSHIP IN THE DESIGN: national social actors' effective exercise of leadership in the development interventions**
 - a) To what extent do the intervention objectives and strategies of the Joint Programme respond to national and regional plans?



MDG ACHIEVEMENT FUND

- b) To what extent have the country's national and local authorities and social stakeholders been taken into consideration, participated, or have become involved, at the design stage of the development intervention?

II. PROCESS LEVEL

- **EFFICIENCY: The extent to which the resources/inputs (funds, time etc.) have been turned into results**

- a) How well does the joint programme's management model – that is, its tools, financial resources, human resources, technical resources, organizational structure, information flows and management decision-making – contribute to generating the expected outputs and outcomes?
- b) To what extent are the participating agencies coordinating with each other and with the government and civil society? Is there a methodology underpinning the work and internal communications that contributes to the joint implementation?
- c) To what extent are there efficient mechanisms for coordination that prevent counterparts and beneficiaries from becoming overloaded?
- d) To what extent does the pace of implementing programme outputs ensure the completeness of the joint programme's results? How do the different components of the joint programme interrelate?
- e) To what extent work methodologies, financial tools etc. shared among agencies and among joint programmes are being used?
- f) To what extent more efficient (sensitive) and appropriate measures been adopted to respond to the political and socio-cultural context identified?
- g) How conducive are current UN agency procedures to joint programming? How can existing bottlenecks be overcome and procedures further harmonized?

- **OWNERSHIP IN THE PROCESS: National social actors' effective exercise of leadership in the development interventions**

- a) To what extent have the target population and the participants taken ownership of the programme, assuming an active role in it?
- b) To what extent have national public/private resources and/or counterparts been mobilized to contribute to the programme's goals and impacts?

III. RESULTS LEVEL



MDG ACHIEVEMENT FUND

- **EFFICACY:** Extent to which the objectives of the development intervention have been met or are expected to be met, taking into account their relative importance.

- a) To what extent is the joint programme contributing to the attainment of the development outputs and outcomes initially expected /stipulated in the programme document?
 1. To what extent and in what ways is the joint programme contributing to the Millennium Development Goals at the local and national levels?
 2. To what extent and in what ways is the joint programme contributing to the goals set in the thematic window?
 3. To what extent (policy, budgets, design, and implementation) and in what ways is the joint programme contributing to improve the implementation of the principles of the Paris Declaration and Accra Agenda for Action?
 4. To what extent and in what ways is the joint programme contributing to the goals of delivering as one at country level?
- b) To what extent are joint programme's outputs and outcomes synergistic and coherent to produce development results?`
- c) To what extent is the joint programme having an impact on the targeted citizens?
- d) Are any good practices, success stories, lessons learned or transferable examples been identified? Please, describe and document them
- e) What types of differentiated effects are resulting from the joint programme in accordance with the sex, race, ethnic group, rural or urban setting of the beneficiary population, and to what extent?
- f) To what extent is the joint programme contributing to the advance and the progress of fostering national ownership processes and outcomes (the design and implementation of National Development Plans, Public Policies, UNDAF, etc)
- g) To what extent is the joint programme helping to increase stakeholder/citizen dialogue and or engagement on development issues and policies?
- h) To what extent is the joint programme having an impact on national ownership and coordination among government entities?

SUSTAINABILITY: The probability that the benefits of the intervention will continue in the long term.

- a) Are the necessary premises occurring to ensure the sustainability of the impacts of the joint programme?
At local and national level:
 - i. Is the programme supported by national and/or local institutions?
 - ii. Are these institutions showing technical capacity and leadership commitment to keep working with the programme and to repeat it?
 - iii. Have operating capacities been created and/or reinforced in national and local partners?

- iv. Do the partners have sufficient financial capacity to keep up the benefits produced by the programme?
 - v. Is the duration of the programme sufficient to ensure a cycle that will ensure the sustainability of the interventions?
 - vi. have networks or network institutions been created or strengthened to carry out the roles that the joint programme is performing?
- b) To what extent are the visions and actions of partners consistent with or different from those of the joint programme?
 - c) In what ways can governance of the joint programme be improved so as to increase the chances of achieving sustainability in the future?

Country level

- d) During the analysis of the evaluation, what lessons have been learned, and what best practices can be transferred to other programmes or countries?
- e) To what extent and in what way is the joint programme contributing to progress towards the Millennium Development Goals in the country?
- f) To what extent and in which ways are the joint programmes helping make progress towards United Nations reform? One UN
- g) How have the principles for aid effectiveness (ownership, alignment, managing for development results and mutual accountability) been developed in the joint programmes?
- h) To what extent is the joint programme helping to influence the country's public policy framework?

5. METHODOLOGICAL APPROACH

The mid-term evaluation will use an international consultant, appointed by MDG-F, as the Evaluator to conduct the evaluation and a locally hired consultant who will support the Evaluator by providing information about local context such as institutions, protocol, traditions, etc. and assist with translation of key meetings/ interviews during the mission as needed. It is the sole responsibility of the Evaluator to deliver the inception, draft final and final reports.

The Evaluator will use methodologies and techniques as determined by the specific needs for information, the questions set out in the TOR, the availability of resources and the priorities of stakeholders. In all cases, the Evaluator is expected to analyse all relevant information sources, such as annual reports, programme documents, internal review reports, programme files, strategic country development documents and any other documents that may provide evidence on which to form opinions. The Evaluator is also expected to use interviews as a means to collect relevant data for the evaluation.

The methodology and techniques to be used in the evaluation should be described in detail in the inception report and the final evaluation report, and should contain, at a minimum, information on the instruments used for data collection and analysis, whether these be documents, interviews, field visits, questionnaires or participatory techniques.

6. EVALUATION DELIVERABLES



MDG ACHIEVEMENT FUND

The Evaluator is responsible for submitting the following deliverables to the Secretariat of the MDGF:

♻ **Inception Report** (to be submitted within seven days of the submission of all programme documentation to the Evaluator)

This report will be 5 to 10 pages in length and will propose the methods, sources and procedures to be used for data collection. It will also include a proposed timeline of activities and submission of deliverables. The inception report will propose an initial theory of change to the joint programme that will be used for comparative purposes during the evaluation and will serve as an initial point of agreement and understanding between the Evaluator and the evaluation managers. The Evaluator will also share the inception report with the evaluation reference group to seek their comments and suggestions.

♻ **Draft Final Report** (to be submitted within 10 days of completion of the field visit)

The draft final report will contain the same sections as the final report (described in the next paragraph) and will be 20 to 30 pages in length. This report will be shared among the evaluation reference group. It will also contain an executive report of no more than 5 pages that includes a brief description of the joint programme, its context and current situation, the purpose of the evaluation, its methodology and its main findings, conclusions and recommendations. The MDGF Secretariat will share the draft final report with the evaluation reference group to seek their comments and suggestions.

♻ **Final Evaluation Report** (to be submitted within seven days of receipt of the draft final report with comments)

The final report will be 20 to 30 pages in length. It will also contain an executive report of no more than 5 pages that includes a brief description of the joint programme, its context and current situation, the purpose of the evaluation, its methodology and its major findings, conclusions and recommendations. The MDGF Secretariat will send the final report to the evaluation reference group. This report will contain the following sections at a minimum:

1. Cover Page
2. Introduction
 - Background, goal and methodological approach
 - Purpose of the evaluation
 - Methodology used in the evaluation
 - Constraints and limitations on the study conducted
3. Description of interventions carried out
 - - Initial concept
 - - Detailed description of its development: description of the hypothesis of change in the programme.
4. Levels of Analysis: Evaluation criteria and questions
5. Conclusions and lessons learned (prioritized, structured and clear)
6. Recommendations

7. Annexes

7. ETHICAL PRINCIPLES AND PREMISES OF THE EVALUATION

The mid-term evaluation of the joint programme is to be carried out according to ethical principles and standards established by the United Nations Evaluation Group (UNEG).

- **Anonymity and confidentiality.** The evaluation must respect the rights of individuals who provide information, ensuring their anonymity and confidentiality.
- **Responsibility.** The report must mention any dispute or difference of opinion that may have arisen among the consultants or between the Evaluator and the reference group of the Joint Programme in connection with the findings and/or recommendations. The Evaluator must corroborate all assertions, and note any disagreement with them.
- **Integrity.** The Evaluator will be responsible for highlighting issues not specifically mentioned in the TOR, if this is needed to obtain a more complete analysis of the intervention.
- **Independence.** The Evaluator should ensure his or her independence from the intervention under review, and he or she must not be associated with its management or any element thereof.
- **Incidents.** If problems arise during the fieldwork, or at any other stage of the evaluation, the Evaluator must report these immediately to the Secretariat of the MDGF. If this is not done, the existence of such problems may in no case be used by the Evaluator to justify the failure to obtain the results stipulated by the Secretariat of the MDGF in these terms of reference.
- **Validation of information.** The Evaluator will be responsible for ensuring the accuracy of the information collected while preparing the reports and will be ultimately responsible for the information presented in the evaluation report.
- **Intellectual property.** In handling information sources, the Evaluator shall respect the intellectual property rights of the institutions and communities that are under review.
- **Delivery of reports.** If delivery of the reports is delayed, or in the event that the quality of the reports delivered is clearly lower than what was agreed, the penalties stipulated in these terms of reference will be applicable.

8. ROLES OF ACTORS IN THE EVALUATION

The main actors in the mid-term evaluation are the Secretariat of the MDGF, the Programme Management and the Programme Management Committee. The Programme Management Office, PMC, and RC Office will serve as the evaluation reference group. The role of the evaluation reference group will extend to all phases of the evaluation, including:

- Facilitating the participation of those involved in the evaluation design.

- Identifying information needs, defining objectives and delimiting the scope of the evaluation.
- Providing input on the evaluation planning documents (Work Plan and Communication, Dissemination and Improvement Plan).
- Providing input and participating in the drafting of the Terms of Reference.
- Facilitating the evaluation team's access to all information and documentation relevant to the intervention, as well as to key actors and informants who should participate in interviews, focus groups or other information-gathering methods.
- Monitoring the quality of the process and the documents and reports that are generated, so as to enrich these with their input and ensure that they address their interests and needs for information about the intervention.
- Disseminating the results of the evaluation, especially among the organizations and entities within their interest group.

The Secretariat of the MDGF shall manage the mid-term evaluation in its role as proponent of the evaluation, fulfilling the mandate to conduct and finance the mid-term evaluation. As manager of the mid-term evaluation, the Secretariat will be responsible for ensuring that the evaluation process is conducted as stipulated; promoting and leading the evaluation design; coordinating and monitoring progress and development in the evaluation study and the quality of the process. It shall also support the country in the main task of disseminating evaluation findings and recommendations.

9. TIMELINE FOR THE EVALUATION PROCESS

A. Design phase (15 days total)

1. The Secretariat shall send the generic TOR for mid-term evaluation of China's CCPF to the reference group. The reference group is then to adapt these to the concrete situation of the joint programme in China, using the lowest common denominator that is shared by all, for purposes of data aggregation and the provision of evidence for the rest of the MDGF levels of analysis (country, thematic window and MDGF).

This activity requires a dialogue between the Secretariat and the reference group of the evaluation. This dialogue should be aimed at rounding out and modifying some of the questions and dimensions of the study that the generic TOR do not cover, or which are inadequate or irrelevant to the joint programme.

2. The MDGF Secretariat will send the finalized, contextualized TOR to the Evaluator it has chosen.
3. From this point on, the Portfolio Manager is responsible for managing the execution of the evaluation, with three main functions: to facilitate the work of the Evaluator, to serve as interlocutor between the parties (Evaluator, reference group in the country, etc.), and to review the deliverables that are produced.

B. Execution phase of the evaluation study (55-58 days total)

Desk study (15 days total)

1. The Portfolio Manager will brief the Evaluator (**1 day**). He/she will hand over a checklist of activities and documents to review, and explain the evaluation process. Discussion will take place over what the evaluation should entail.
2. The Evaluator will review the documents according to the standard list (see TOR annexes; programme document, financial, monitoring reports etc.).
3. The Evaluator will submit the inception report to the MDGF Secretariat; the report will include the findings from the document review and will specify how the evaluation will be conducted. The Evaluator will share the inception report with the evaluation reference group for comments and suggestions (within **seven days of delivery of all programme documentation to the consultant**).
4. The focal points for the evaluation (PMC Co-Chairs) and the Evaluator will prepare an agenda to conduct the field visit of the evaluation. (Interview with programme participants, stakeholders, focus groups, etc) (Within **seven days of delivery of the desk study report**).

Field visit (9-12 days)

1. In-country, the Evaluator will observe and contrast the preliminary conclusions reached through the study of the document review. The planned agenda will be carried out. To accomplish this, the Secretariat's Portfolio Manager may need to facilitate the Evaluator's visit by means of phone calls and emails to the reference group.
2. The Evaluator will be responsible for conducting a debriefing with the key actors he or she has interacted with.

Final Report (31 days total)

1. The Evaluator will deliver a draft final report, which the Secretariat's Portfolio Manager shall be responsible for sharing with the evaluation reference group (**within 10 days of the completion of the field visit**).
2. The evaluation reference group may ask that data or facts that it believes are incorrect be changed, as long as it provides data or evidence that supports its request. The Evaluator will have the final say over whether to accept or reject such changes. For the sake of evaluation quality, the Secretariat's Portfolio Manager can and should intervene so that erroneous data, and opinions based on erroneous data or not based on evidence, are changed (**within 14 days of delivery of the draft final report**).

The evaluation reference group may also comment on the value judgements contained in the report, but these do not affect the Evaluator's freedom to express the conclusions and recommendations he or she deems appropriate, based on the evidence and criteria established.

3. The Secretariat's Portfolio Manager shall assess the quality of the final version of the evaluation report presented, using the criteria stipulated in the annex to this TOR (**within seven days of delivery of the draft final report**).

4. Upon receipt of input from the reference group, the Evaluator shall decide which input to incorporate and which to omit. The Secretariat's Portfolio Manager shall review the final copy of the report, and this phase will conclude with the delivery of this report by the MDGF Secretariat to the evaluation reference group (**within seven days of delivery of the draft final report with comments**).
5. **Phase of incorporating recommendations and improvement plan (within 21 days of delivery of the final report):**
 1. The Secretariat's Portfolio Manager, as representative of the Secretariat, shall engage in a dialogue with the reference group to establish an improvement plan that includes recommendations from the evaluation.
 2. The Secretariat's Portfolio Manager will hold a dialogue with the reference group to develop a simple plan to disseminate and report the results to the various interested parties.

10. ANNEXES

a) Document Review

This section must be completed and specified by the other users of the evaluation but mainly by the management team of the joint programme and by the Programme Management Committee. A minimum of documents that must be reviewed before the field trip shall be established; in general terms the Secretariat estimates that these shall include, as a minimum:

MDG-F Context

- MDGF Framework Document
- Summary of the M&E frameworks and common indicators
- YEM Thematic Window TORs
- General thematic indicators
- M&E strategy
- Communication and Advocacy Strategy
- MDG-F Joint Implementation Guidelines

Specific Documents for Joint Programme

Other in-country documents or information

- Evaluations, assessments or internal reports conducted by the joint programme
- Relevant documents or reports on the Millennium Development Goals at the local and national levels
- Relevant documents or reports on the implementation of the Paris Declaration and the Accra Agenda for Action in the country
- Relevant documents or reports on One UN, Delivering as One

ANNEXE 2

PROJET D'AGENDA POUR LA MISSION D'ÉVALUATION A MI-PARCOURS DU PROGRAMME NESA

| DATES | PERIODE | HEURES | ACTIVITES | RESPONSABLES |
|------------------------|--------------------|--------------------|--|---------------------------|
| Lundi 21/11/2011 | Matin | A partir de 09h00 | <ul style="list-style-type: none"> • Visite de courtoisie Coordinateur CLM • Rencontre avec le Comité Technique NESA • Visite de courtoisie Coopération espagnole | UC NESA |
| | Après-midi | Voyage sur Kaolack | | |
| Nuitée à Kaolack | | | | |
| Mardi 22/11/2011 | Voyage sur Kolda | | | |
| Mercredi 23/11/2011 | Matin | A partir de 9h00 | <ul style="list-style-type: none"> • Visite de Courtoisie au Gouverneur • Réunion avec les responsables régionaux impliqués | RBER |
| | Après-midi | A partir de 15h00 | <ul style="list-style-type: none"> • Visite d'un site maraîcher, nut.alpha (Saré Demba Sy)/Rencontre avec les bénéficiaires • Visite d'un Poste de Santé/ autorités administratives et locales. | RBR/Point focaux |
| Nuitée à Kolda | | | | |
| Jeudi 24/11/2011 | Matin | A partir de 9h00 | <ul style="list-style-type: none"> • Visite d'un site alphabétisation/Rencontre avec les bénéficiaires / autorités administratives et locales • Voyage sur Sédhiou | Point focal Alpha |
| | Après midi | A partir de 16h00 | <ul style="list-style-type: none"> • Visite de courtoisie au Gouverneur • Visite de courtoisie aux différents responsables impliqués | AEC |
| Vendredi 25/11/2011 | Matin | A partir de 9h00 | <ul style="list-style-type: none"> • Visite d'un site DHORT/Rencontre avec les bénéficiaires/ autorités locales et administratives • Visite d'un site Alpha | Points focaux Dhort/Alpha |
| | Après midi | A partir de 15h00 | <ul style="list-style-type: none"> • Visite d'un site nutrition/Rencontre avec les bénéficiaires/ autorités locales/ autorités administratives/ICP | AEC |
| Nuitée à Sédhiou | | | | |
| Samedi 26/11/2011 | Voyage sur Kaolack | | | |
| Nuitée à Kaolack | | | | |
| Dimanche 27/11/2011 | Voyage sur Dakar | | | |

| | | | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|--|------------|
| Lundi 28/11/2011 | Matin | A partir de 9h00 | <ul style="list-style-type: none"> • Rencontre avec Directeur DHORT • Rencontre avec Directeur ITA | UC NESA |
| | Après-midi | A partir de 15h00 | <ul style="list-style-type: none"> • Rencontre avec DS/Chef Division DANSE • Rencontre avec Directeur DALN | UC NESA |
| Mardi 29/11/2011 | Matin | | <ul style="list-style-type: none"> • Visite de courtoisie au Représentant Unicef • Visite de courtoisie au Représentant Unesco • Visite de courtoisie au Représentant Fao | UC NESA |
| | Après midi | A partir de 14h30 | <ul style="list-style-type: none"> • Visite de courtoisie au Représentant Oms • Visite de courtoisie au Représentant Pam • Visite de courtoisie au Représentant SNU | UC NESA |
| Mercredi 30/11/2011 | Finalisation du rapport | | | |
| Jeudi 1 ^{er} /12/2011 | Matin | A partir de 9h00 | Restitution résultats | |
| | Après midi | Correction et finalisation rapport | | |
| Vendredi 2/12/2011 | Fin Mission et retour Consultant | | | Consultant |