

**Etude de Diagnostic et Estimation des
Besoins de Renforcement des Capacités
Organisationnelles et Institutionnelles du
Secteur de la Nutrition au Sénégal**

RAPPORT VERSION DRAFT

Décembre 2016

Equipe de l'étude de diagnostic

GABRIEL DEUSSOM N.

VICTORIA WISE

MARIE SOLANGE NDIONE

AIDA GADIAGA

Table des matières

TABLE DES MATIERES	I
LISTE DES FIGURES	III
LISTE DES TABLEAUX	III
REMERCIEMENTS	IV
ACRONYMES	V
RESUME EXECUTIF	VIII
1. INTRODUCTION	1
1.1. CONTEXTE DE L'ETUDE	1
1.2. OBJECTIFS DE L'ETUDE	1
1.3. L'APPROCHE METHODOLOGIQUE	2
2. ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL	5
2.1. POLITIQUE DE NUTRITION AU SENEGAL	5
2.2. FACTEURS SOCIAUX, CULTURELS, RELIGIEUX ET DEMOGRAPHIQUES	7
2.3. ECONOMIQUE	8
2.4. ANCRAGE INSTITUTIONNEL DE LA NUTRITION : CADRE LEGAL	8
	9
3. PARTIES PRENANTES DU SECTEUR DE LA NUTRITION AU SENEGAL ET UNITES DE L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE ET ORGANISATIONNELLE	10
3.1. PARTIES PRENANTES DU SECTEUR DE LA NUTRITION	10
3.2. ORGANISATIONS CIBLES DE L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE ET ORGANISATIONNELLE	12
4. CONTRIBUTION DANS L'AMELIORATION DU STATUT NUTRITIONNEL DES ENFANTS (MOINS DE 5 ANS) ET DES FEMMES EN AGE DE PROCREER ET DES ADOLESCENTES	16
4.1. SITUATION DE LA MALNUTRITION AU SENEGAL	16
4.2. PROGRES VERS LES OBJECTIFS 2025 DE L'AME	17
4.3. CONTRIBUTION DES DIFFERENTS INTERVENANTS DU SECTEUR LA NUTRITION A L'AMELIORATION DU STATUT NUTRITIONNEL	18

5. PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES UNITES D'ANALYSE	20
5.1. EFFICACITÉ DES UNITÉS D'ANALYSE	21
5.2. EFFICIENCE DES UNITES D'ANALYSE	25
5.3. PERTINENCE DES UNITES D'ANALYSE	28
5.4. VIABILITE FINANCIERE DES UNITES D'ANALYSE	30
6. MOTIVATION ORGANISATIONNELLE : OPPORTUNITES ET PROBLEMES MAJEURS AFFECTANT LA PERFORMANCE DES UNITES D'ANALYSE	34
6.1. CULTURE ORGANISATIONNELLE	34
6.2. MESURES D'INCITATION	35
7. CAPACITES ORGANISATIONNELLES : OPPORTUNITES ET PROBLEMES MAJEURS AFFECTANT LA PERFORMANCE DES UNITES D'ANALYSE	38
7.1. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	38
7.2. RESSOURCES HUMAINES	41
7.3. GESTION FINANCIERE	44
7.4. GESTION DES PROGRAMMES	46
7.5. RELATIONS INTRA ET INTER-ORGANISATIONNELLES	50
7.6. TECHNOLOGIE ET INFRASTRUCTURES	55
8. ATOUTS ET OBSTACLES MAJEURS DU SECTEUR DE LA NUTRITION AU SENEGAL	57
8.1. ATOUTS ET OBSTACLES MAJEURS DU SECTEUR DE LA NUTRITION AU SENEGAL	57
8.2. OBSTACLES MAJEURS AU DEVELOPPEMENT DU SECTEUR DE LA NUTRITION AU SENEGAL	59
9. ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE RENFORCEMENT DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES DU SECTEUR DE NUTRITION	62
10. PLAN BUDGETISE DE RENFORCEMENT DES CAPACITES INSTITUTIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES	68
BIBLIOGRAPHIE	80
ANNEXES	83
ANNEXE 1 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	83

Liste des figures

Figure 1: Résultat sur le rôle de locomotive du secteur de nutrition au Sénégal.....	9
Tableau 2: Parties prenantes du secteur de nutrition au Sénégal.....	Error! Bookmark not defined.
Figure 3: Acteurs publics clés de mise en oeuvre des interventions spécifiques de nutrition.....	20
Figure 4: Performance comparée des unités d'analyse.....	20
Figure 5: Performance des unités d'analyse du secteur de la nutrition	21
Figure 7: Résultats du BEN sur l'AME et la MAS entre 2009 et 2014	22
Figure 9: résultats enquêtes sur l'efficacité du secteur de la nutrition	25
Figure 10: Répartition des dépenses budgétaires de la CLM de 2004 - 2014	26
Figure 11: résultat de l'enquête sur la satisfaction des acteurs du secteur de la nutrition de la clm	28
Figure 12: Financement de la CLM de 2004-2015	31
Figure 13: Evolution des ressources financières de la CLM	32
Figure 14: Valeurs organisationnelle de la clm	34
Figure 15: Score de la motivation du personnel des unités d'analyse	35
Figure 16: Structure Organisationnelle du ben.....	39
Figure 17: Répartition du personnel du BEN par domaine de formation.....	42
Figure 18: Processus de planification du BEN.....	47

Liste des tableaux

Tableau 1 : POLITIQUES EN RELATION AVEC LA NUTRITION AU SENEGAL DEPUIS 2000	5
Tableau 2 : PARTIES PRENANTES DU SECTEUR DE NUTRITION AU SENEGAL	11
Tableau 3: INTERVENTION DE NUTRITION ET COUVERTURE DES GROUPES CIBLES A L'ECHELLE NATIONALE	18
Tableau 4: EVALUATION DE L'ATTEINTE DE LEUR MISSION PAR LA CLM ET LE BEN	23
Tableau 5: COUT UNITAIRE DES INTERVENTIONS DE NUTRITION	27
Tableau 6: ENTITES MINISTERIELLES ET APPUI DES BAILLEURS.....	30
Tableau 8 : SYSTEME DE SUIVI DU BEN DANS LE CADRE DU PRN	49

Remerciements

Cette évaluation a été conduite grâce au soutien technique de la Banque Mondiale, du REACH et de l'UNICEF dans le cadre de l'accompagnement du gouvernement sénégalais et de la CLM. L'équipe des consultants tient à remercier particulièrement le Comité de Pilotage de l'évaluation constitué de la CLM, de la Banque Mondiale, de l'UNICEF et de REACH qui a accompagné l'équipe tout au long de son travail. Nos remerciements chaleureux vont également à l'endroit de toutes les institutions et personnes aussi bien au niveau central, régional que communautaire qui ont généreusement contribué à la réalisation de ce travail de diagnostic à travers leur disponibilité et leur collaboration. Nous exprimons notre gratitude à toute l'équipe du BEN, des BER et aux membres de la CLM pour leur appui incommensurable dans l'organisation de la collecte des données et aux unités d'analyse sectorielles pour leur ouverture et contribution indéniable.

Acronymes

ACF	Action Contre la Faim
ADIE	Agence de l'Informatique de l'Etat
AEC	Agence d'Exécution Communautaire
AECID	Agence Espagnole pour la Coopération Internationale et le Développement
AFD	Agence française de développement
AGETIP	Agence d'Exécution des Travaux d'Intérêt Public contre le sous-emploi
AGIR	Global Alliance for Résilience
AGRICE	Agriculture pour la Chimie et l'Energie
AIEA	Agence Internationale de l'Energie Atomique
AME	Allaitement Maternel Exclusif
AMS	Assemblée Mondiale de la Santé
ANJE	Alimentation du nourrisson et du jeune enfant
ANPECTP	Agence Nationale de la Petite Enfance et de la Case des Tout-Petits
ANSD	Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
ARAF	Association Régionale des Agriculteurs de Fatick
ARD	Agence Régionale de Développement
ARMP	Autorité de régulation des marchés publics
ASC	Agent de Santé Communautaire
ATPC	Assainissement total piloté par la communauté
BACDI	Bureau d'Appui Canadien au Développement International
BEN	Bureau Exécutif National
BER	Bureau Exécutif Régional
BID	Banque Islamique de Développement
BM	Banque Mondiale
CCDIPE	Conseil communautaire de développement intégré de la petite enfance
CDS	Comité départemental de suivi
CEP	Cellule d'Etudes et de Planification
CFA	Communauté Financière d'Afrique
CLM	Cellule de Lutte contre la Malnutrition
CNSA	Conseil National de Sécurité Alimentaire
COSFAM	Conseil Sénégalais pour la Fortification des Aliments en Micronutriments
CPN	Consultation Prénatale
CRCCIS	Comité régional de coordination pour le contrôle de l'iodation du sel
CRD	Comité Régional de Développement
CREN	Centre de Réhabilitation et d'Education Nutritionnelle
CRF	Croix-Rouge Française
CRS	Comité régional de suivi
DAGE	Direction de l'Administration Générale et de l'Equipement
DAN	Division de l'Alimentation et de la Nutrition
DANSE	Division de l'Alimentation et de la Nutrition et de la Survie de l'Enfant
DAPSA	Direction de l'Analyse et de la Prévision des Statistiques Agricoles
DCI	Direction du Commerce Intérieur
DCMS	Division du Contrôle Médical et Scolaire
DFATD	Department of Foreign Affairs, Trade and Development
DFID	Département du développement international
DHIS	District Health Information Software
DIA	Direction des Industries Animales
DIPE	Développement intégré de la petite enfance
DPNDN	Document de Politique Nationale de Développement de la Nutrition

DPPD	Document de programmation pluriannuelle des dépenses
DPRE	Direction de la Planification et de la Réforme de l'Éducation
DRIARS	Développement d'une Résilience à l'Insécurité Alimentaire Récurrente au Sénégal
DSE	Division Suivi de l'Enfant
DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
DSRSE	Direction de la Santé de la Reproduction et du Suivi de l'Enfant
ECHO	Service d'aide humanitaire et de protection civile de la Commission européenne
ECOWAS	Economic Community of West African States
EIO	Evaluation des capacités institutionnelle et organisationnelle
ENFEFS	Ecole nationale de formation en économie familiale et sociale
FAD	Fonds africain de développement
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FBR	Financement basé sur les résultats
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
GAFFSP	The Global Agriculture and Food Security Program
GAIN	Global Alliance for Improved Nutrition
GIE	Groupement d'intérêt économique
HKI	Helen Keller International
IA	Inspection d'Académie
IEF	Inspecteur de l'Éducation et de la Formation
IFPRI	The International Food Policy Research Institute
IRA	Infection respiratoire aigüe
ITA	Institut de Technologie Alimentaire
JICA	Agence japonaise de coopération internationale
KOICA	Agence Coréenne de Coopération Internationale
MAER	Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement Rural
MAM	Malnutrition Aigüe Modérée
MAS	Malnutrition Aigüe Sévère
MDG	Millennium Development Goals
MEN	Ministère de l'Éducation Nationale
MEPA	Ministère de l'Élevage et des Productions Animales
MI	Micronutrient Initiative
MSAS	Ministère de la Santé et de l'Action Sociale
N4G	Nutrition for Growth
NASAN	Nouvelle Alliance pour la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
NESA	Nutrition, Enfant et Sécurité Alimentaire
OCB	Organisation Communautaire de Base
OFID	OPEC Fund for International Development
OMD	Objectif du Millénaire pour le Développement
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONGI	Organisation Non Gouvernementale internationale
P2RS	Programme Multinational de Renforcement de la Résilience Alimentaire et Nutritionnelle
PABA	Plan d'Action du Budget Annuel
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PAP	Programme d'Appui au Programme National d'Investissement de l'Agriculture
PAQUET	Programme d'Amélioration de la Qualité de l'Équité et de la Transparence
PASA-Louka	Projet d'Appui à la Sécurité Alimentaire
PASAV	Programme d'Appui à la Sécurité Alimentaire des ménages Vulnérables
PDESOC	Projet de Développement de l'Élevage au Sénégal oriental et en haute Casamance

PECMAS	Prise en charge de la malnutrition aigüe sévère
PFE	Pratiques familiales essentielles
PINKK	Projet intégré de nutrition dans les régions de Kolda et de Kédougou
PRADELAIT	Projet d'appui au développement de la filière laitière
PRAPS	Projet Régional d'Appui au Pastoralisme au Sahel
PRN	Programme de Renforcement de la Nutrition
PRODAF	Projet de développement de l'aviculture familiale
PRODELEC	Projet de développement de l'élevage en Casamance
PROMOFA	Projet d'appui la modernisation des filières animales
PSE	Plan Sénégal Emergent
PTA	Plan de Travail Annuel
PTF	Partenaire Financier et Technique
PTME	Prévention de la transmission mère-enfant
RAP	Rapport Annuel de Performance
REACH	Renew Effort Against Child Hunger
RSF	Rapport de Suivi Financier
SAED	Société Nationale d'Aménagement et d'Exploitation des Terres du Delta du Fleuve Sénégal et des Vallées des Fleuves Sénégal et de la Falémé
SDADL	Service Départemental d'Appui au Développement Local
SDAS	Service Départemental de l'Action Sociale
SDDR	Service Départemental du Développement Rural
SMART	Standardized Monitoring and Assessment of Relief and Transitions
SNEIPS	Service National de l'Education et de l'Information pour la Santé
SUN	Scaling Up Nutrition
SYSCOA	Système Comptable Ouest-Africain
UCAD	Université Cheikh Anta Diop
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
UNFPA	United Nations Population Fund
UNICEF	United Nations Children's Fund
UREN	Unité de Réhabilitation et d'Education Nutritionnelle
USAID	US Agency for International Development
USDA	United States Department of Agriculture
USSEIN	Université du Sine Saloum El Hadji Ibrahima Niass
WVI	World Vision International

Résumé exécutif

Le Gouvernement du Sénégal s'est doté d'une nouvelle politique de nutrition, Document de Politique Nationale de Développement de la Nutrition (DPNDN) pour la période 2015-2025 qu'il ambitionne opérationnaliser à travers une stratégie multisectorielle de la Nutrition en vue d'élargir la couverture et améliorer la qualité des services de nutrition. Dans le but de renforcer l'approche multisectorielle et de s'inscrire dans une dynamique pérenne de l'amélioration du statut nutritionnel des sénégalais, le Gouvernement a adhéré au mouvement SUN (Scaling Up Nutrition) en 2011 et a adopté l'approche des Nations Unis de *Renewed Effort Against Child Hunger* (REACH) en 2014. Ces initiatives, visent à renforcer les capacités institutionnelles et faciliter un processus multisectoriel pour aider les gouvernements à planifier, à prioriser et à gérer de manière plus efficace les actions de nutrition impliquant de multiples parties prenantes.

C'est dans ce contexte que la Banque Mondiale, le Partenariat REACH et l'UNICEF ont entrepris d'appuyer le Gouvernement du Sénégal pour la réalisation d'une étude de diagnostic dont le but principal est d'évaluer les capacités organisationnelles et institutionnelles du secteur de la nutrition pour mieux appréhender sa performance et effectuer des recommandations en vue de renforcer l'architecture organisationnelle et institutionnelle en vue de soutenir la nouvelle politique de nutrition et du futur plan stratégique multisectoriel.

Objectif de l'étude

L'objectif de l'étude est de renforcer la compréhension des capacités et contraintes organisationnelles et institutionnelles du secteur de la nutrition en vue d'identifier des capacités nécessaires à une meilleure fonctionnalité et une coordination plus efficace du secteur de la nutrition.

L'évaluation est partie du principe que la performance du secteur est influencée par un ensemble de règles changeantes ancrées dans le contexte dans lequel le secteur évolue, dans les capacités organisationnelles et dans les motivations organisationnelles des entités et organisations du secteur aux niveaux central, régional, et local. Elle a mis un accent particulier sur le diagnostic des capacités humaines et fonctionnelles de la CLM, du BEN et des entités ministérielles : la Division de l'Alimentation et de la Nutrition (DAN), la Direction d'Analyse, de la Prévision et des Statistiques Agricoles (DAPSA) du Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement Rural (MAER), la Division du Contrôle Médical Scolaire (DCMS) du Ministère de l'Éducation Nationale (MEN) et enfin le Ministère de l'Élevage et des Productions Animales (MEPA) aux niveaux central, régional, et local et développé un plan budgétisé de renforcement de ces capacités.

Approche Méthodologique

Les données ont été collectées utilisant plusieurs outils. L'outil d'évaluation institutionnelle et organisationnelle (EIO) a été administré aux unités d'analyse pour collecter les données sur leur vie institutionnelle et organisationnelle. Des guides d'entretien et de focus group ont servi à conduire les entretiens avec les informateurs clés et animer les discussions avec les parties prenantes clé au niveau de Dakar, des régions, des collectivités et communautés bénéficiaires. Au total, au niveau national, des entretiens ont été conduits avec au moins 24 acteurs représentant le secteur public, les partenaires techniques et financiers, le secteur de la recherche et les organisations non gouvernementales internationales et deux focus groups ont été organisés avec les organisations non gouvernementales nationales et le secteur privé. Au niveau régional (Thiès, Fatick et Tambacounda), 39 entretiens individuels ou de groupe ont été conduits avec cinq (05) autorités administratives (Gouverneurs et

Préfets), 26 services déconcentrés, 04 collectivités locales et des membres des ONG, et quatre (04) discussions de groupe avec les AEC. Au niveau communautaire, neuf (09) focus groups communautaires avec plus de 80 personnes ont été conduits. Enfin, un questionnaire en ligne a été envoyé à 143 personnes du secteur de la nutrition tant au niveau national, régional que départemental et des secteurs divers (public, privé, recherche, PTF, ONGI, ONG nationales) et a connu un taux de retour de 44%.

L'analyse des données collectées révèle le secteur de la nutrition au Sénégal possède des atouts importants qui peuvent contribuer à améliorer la performance du secteur, en rendant les actions plus efficaces et efficientes. Ce sont, entre autres, l'existence de la CLM et son ancrage au niveau de la primature, les politiques et programmes de nutrition bien articulés, un financement de l'Etat et des partenaires, mais aussi l'adhésion du Sénégal au mouvement SUN et à l'initiative REACH, l'institutionnalisation de l'approche multisectorielle et l'existence d'une filière académique en nutrition.

Quelques résultats

L'évaluation a permis de faire les constats suivants concernant la performance du secteur de la nutrition au Sénégal.

Environnement institutionnel

De façon générale sur le plan politique, le secteur de la nutrition au Sénégal a connu une évolution positive et un environnement politique qui lui a été favorable. Plusieurs politiques et initiatives ont été développées par le gouvernement afin d'institutionnaliser la nutrition et l'engagement de l'Etat au Sénégal s'est traduit par l'adhésion aux mouvements et l'alignement des politiques aux initiatives mondiales.

La nutrition connaît un ancrage institutionnel affirmé à travers la création de la CLM et du BEN et leur rattachement à la Primature et plus de 77% d'acteurs du secteur de la nutrition reconnaissent à la CLM le rôle de locomotive du secteur. L'ancrage institutionnel de la CLM constitue un point positif et lui confère une position centrale dans la mise en œuvre d'une approche multisectorielle. Cependant, depuis la création de la CLM et du BEN, le contexte a beaucoup évolué et le secteur éprouve aujourd'hui le besoin d'un leadership affirmé dans la coordination et la collaboration des intervenants du secteur.

Sur le plan économique, le secteur évolue dans un environnement économique interne et mondial fragile marqué par une faible croissance et l'investissement dans la nutrition est sujet à une forte compétition pour les ressources. Le budget de la CLM est inscrit sous le budget d'investissement et ses allocations budgétaires sont tributaires de la volonté politique. Situation qui devrait amener la CLM à être de plus en plus proactive pour sécuriser l'engagement continu du politique afin renforcer ses allocations budgétaires et l'investissement du gouvernement dans la nutrition.

L'entrée en vigueur des directives de l'UEMOA avec le nouveau cadre harmonisé des finances publiques présente des opportunités pour le secteur de la nutrition avec une gestion axée sur les résultats et une plus grande responsabilisation des ministres en matière de l'ordonnance des dépenses liées à leurs ministères.

Le secteur de nutrition est constitué de plusieurs parties prenantes tant nationales qu'internationales. Elles peuvent être catégorisées en 6 groupes. La contribution des différents intervenants y compris les unités d'analyse de cette étude dans la mise en œuvre des interventions en vue d'améliorer le statut nutritionnel des enfants de moins de 5 ans et des jeunes femmes et adolescentes est importante.

Performance des unités d'analyse

Les différentes unités ont des résultats fluctuants sur les quatre domaines de leur performance (efficacité, efficience, pertinence et viabilité financière). Le score d'ensemble est très moyen avec celui de l'efficience le plus élevé (70%) et la viabilité financière le plus faible (57%).

L'analyse de la mission de la CLM et du BEN laisse transparaître une question fondamentale de responsabilité dans la mise en œuvre de la mission de la CLM. Avec l'évolution du temps et les expériences pratiques, il se ressent une nécessité d'élargissement de la mission du BEN pour un alignement avec ce qui se fait dans la pratique aujourd'hui.

L'adaptation par rapport à l'évolution du contexte est importante pour le secteur de la nutrition et la CLM pour garder sa pertinence. La multi-sectorialité, la collaboration et la coordination des acteurs du secteur, l'institutionnalisation de la nutrition par les ministères clés exprimée par les allocations budgétaires conséquentes, la mise en place des ressources humaines, l'intégration des objectifs et l'alignement des politiques sont autant de nouvelles pistes urgentes de la gouvernance du secteur qui permettront à la CLM et au BEN de garder leur pertinence.

Les unités d'analyse ont diversifié leurs sources de financement en développant des partenariats multiples. Toutefois, la viabilité financière du secteur de nutrition se bute à sa dépendance au financement externe malgré les efforts du gouvernement.

L'insuffisance en ressources humaines spécialisées en nutrition est un problème qui affecte l'ensemble des unités d'analyse aussi bien au niveau central que déconcentré.

Les questions de mesures d'incitation (compensations financières et non financières, du moral du personnel, etc.) sont diversement appréciées par les unités d'analyse. Dans l'ensemble, il y a nécessité pour chaque entité de trouver les méthodes novatrices pour motiver leur personnel et améliorer leur moral aussi bien au niveau central que déconcentré.

Défis majeurs du secteur de la nutrition

Les défis du secteur identifiés au cours de l'évaluation sont : la faiblesse de l'institutionnalisation de la nutrition par les ministères sectoriels, la faible coordination des intervenants du secteur, mais aussi des partenaires techniques et financiers, le faible leadership de la CLM, la forte dépendance au financement extérieur, l'insuffisance des ressources humaines et la faible attention accordée à la formation et à la recherche dans le domaine de la nutrition.

De façon générale, pour les services de l'Etat, la pyramide des ressources humaines a un large sommet au niveau central et une base effilée au fur et à mesure que l'on descend vers les régions, départements et sous-préfectures. L'insuffisance des ressources humaines spécialisées en nutrition est un problème qui affecte l'ensemble des unités d'analyse aussi bien au niveau central que déconcentré.

Par ailleurs, pour le BEN, la gestion financière repose sur des procédures financières claires définies dans les manuels de procédures, de processus, de gestion et les guides. Le BEN a une gestion financière transparente et des mécanismes sont en place pour minimiser les risques et maximiser la protection des ressources et connaît des audits réguliers. En ce qui concerne les entités sectorielles telles que la DAN, la DCMS et la DAPSA, elles n'ont pas d'autonomie de gestion financière par rapport à leurs tutelles malgré leurs missions dans leurs ministères. Leurs allocations budgétaires sont rattachées à celles de leur tutelle directe. Cette situation ne leur donne pas une visibilité sur leur budget et il est souligné que l'essentiel des allocations budgétaires de l'Etat porte sur le fonctionnement.

La communication optimale et collaboration entre les unités d'analyse, mais aussi avec les autres acteurs du secteur de la nutrition, ainsi que la coordination et l'harmonisation des interventions sont également considérées comme des défis au développement et à la performance du secteur. Les intervenants du secteur ont la perception que la collaboration est forte dans le développement des politiques et stratégies, la planification, les échanges d'informations et le partage de résultats. Les avis des personnes interviewées sont mitigés par rapport à la communication et la collaboration technique. Les questions de suivi-évaluation et de ressources financières sont les aspects où les acteurs perçoivent que la collaboration est faible.

Par ailleurs, l'analyse a montré que le partenariat technique et financier occupe une place importante dans le développement du secteur de la nutrition au Sénégal. La diversification du partenariat présente à la fois des atouts majeurs et des défis. L'un des principaux défis est la coordination de ces Partenaires Financiers et Techniques (PTF) et l'harmonisation des interventions et des stratégies dans l'intérêt ultime du pays. Il est nécessaire d'arriver, dans le secteur de la nutrition, à un financement commun orienté autour des priorités communes. Avec le développement du PSMN de la nutrition au Sénégal, une plus grande collaboration entre les PTF devient de plus en plus impérative.

Orientations stratégiques de renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles du secteur de nutrition

Afin d'améliorer la performance du secteur de la nutrition, il serait indispensable de renforcer ses capacités institutionnelles et organisationnelles en adressant les défis liés aussi bien à l'environnement, la motivation que la capacité organisationnels. Les orientations stratégiques se présentent comme les recommandations sur des changements essentiels nécessaires pour l'optimisation du développement du secteur. Ces orientations s'organisent autour de neuf piliers : le leadership de la CLM, la coordination du secteur de la nutrition, la communication, la planification stratégique, le suivi-évaluation, les ressources financières, les ressources humaines, la formation et la recherche et les moyens technologiques, logistiques et infrastructurels.

1. Renforcer le leadership de la CLM afin qu'elle puisse accomplir sa mission de façon optimale

Le secteur de la nutrition au Sénégal est à la croisée des chemins avec tous les regards convergeant vers la consolidation de la multisectorialité. Pour ce faire, le secteur a besoin d'une tête de proue qui peut l'organiser et la CLM dans ce sens fait l'unanimité. Pour les intervenants du secteur de la nutrition, il est grand temps de recentrer la mission de la CLM. Jusqu'à présent, la CLM s'est plus focalisée à la validation des PABA et des RSF préparés par le BEN dans le cadre du PRN, perdant

de vue sa mission stratégique de coordination du secteur dans son ensemble. Pour renforcer le leadership de la CLM, deux options sont envisageables soit de i) redynamiser le fonctionnement interne de la CLM et ii) aligner la mission du BEN avec celle de la CLM.

2. Assurer la coordination multisectorielle du secteur de la nutrition

Comme il a été constaté plus haut, la coordination multisectorielle de la nutrition est un facteur important dans l'optimisation de la contribution des différents secteurs et pour la cohérence des interventions nutritionnelles à différents niveaux. La question de coordination du secteur est intimement liée au leadership de la CLM. La coordination devrait mettre l'accent sur le renforcement de la contribution des secteurs dans la promotion de la nutrition. Ceci passe par la collaboration intra-sectorielle et la coordination multisectorielle.

3. Développer des stratégies de communication institutionnelle

Pour un développement optimal du secteur de la nutrition au Sénégal, renforcer la communication institutionnelle des organisations des unités d'analyse est indispensable. Elles devraient développer et mettre en œuvre des plans de communication. Pour la CLM ce plan devrait avoir pour objectifs entre autres de sécuriser l'engagement du leadership des secteurs, les hommes politiques et renforcer la communication avec les PTF.

4. Assurer la planification Stratégique et opérationnelle multisectorielle

L'un des enjeux majeurs de la multisectorialité est la planification tant stratégique qu'opérationnelle du secteur avec la participation des différents secteurs et l'appropriation des plans par les secteurs. La CLM a déjà entrepris le développement du PSMN et du plan d'action multisectoriel. Ces plans permettent de clarifier les rôles et responsabilités et poussent vers l'institutionnalisation de la nutrition au niveau des secteurs à travers des allocations budgétaires. La CLM devrait s'assurer de la mise en œuvre du PSMN et du plan opérationnel subséquent par les différents secteurs, et pour le futur, définir la période de l'élaboration du PSMN avec les différents secteurs tout en l'alignant aux DPPD des secteurs. Dans le court terme, elle devrait travailler avec chaque secteur pour que des allocations budgétaires conséquentes soient faites pour la mise en œuvre du plan d'action, le suivi des dépenses effectué et leur impact évalué. La planification conjointe suppose également une même vision et des objectifs communs clairs.

5. Mettre sur pied un cadre commun de résultats et un système de gestion d'information et de connaissances

A travers le PSMN, un cadre commun de résultats sera également défini intégrant les niveaux de redevabilité nécessaire. Il serait essentiel que la CLM de concert avec l'ensemble des intervenants du secteur mette sur pieds des mécanismes de suivi-évaluation rigoureux pour assurer la qualité, la fiabilité, la validité et la disponibilité à temps des données à tous les niveaux et organiser les suivis conjoints et les revues sectorielles. L'articulation du cadre commun de résultats devra être également déclinée au niveau régional, départemental et même communautaire. Un élément important que la CLM devrait mettre sur pied c'est le système d'information nutritionnelle et de gestion des connaissances qui sont indispensables d'un côté pour la prise de décision et de l'autre pour renforcer l'état de connaissances nutritionnelles accumulées au fil du temps.

6. Elaborer des stratégies de mise en place d'un système de financement de la nutrition et de recherche de ressources financières

La question de de mise en place d'un système de de financement du secteur de la nutrition se pose avec acuité. La mise en échelle du PRN, par exemple, fait face au problème de ressources financières, entre autres. La plupart des secteurs attend de la CLM des ressources pour mener les interventions de nutrition. A cet effet, la CLM devrait développer un système de financement pour appuyer le secteur. Tout d'abord, elle devrait finaliser son document de projet d'investissement dans la nutrition en plus du PSMN et du plan d'action multisectoriel de la nutrition. Deuxièmement, elle devrait collaborer avec les secteurs et particulièrement le MEFP pour identifier les lignes budgétaires consacrées à la nutrition ou aux interventions pro-nutrition dans les différents budgets sectoriels ou les interventions du plan d'action multisectoriel financées sur budget propre des secteurs. Troisièmement, elle devrait élaborer et mettre en œuvre des stratégies de mobilisation des ressources articulées autour des documents stratégiques et du plan budgétaire (plaidoyer auprès du gouvernement pour une augmentation de sa ligne budgétaire pour renforcer le PRN piloté par le BEN, mais également, le développement de la multisectorialité, et auprès des secteurs pour l'appropriation budgétaire et la réunion des donateurs). Pour mener à bien les efforts de mobilisation des ressources, la CLM devrait se doter de l'expertise dans ce domaine travaillant directement avec le BEN si l'alignement de la mission du BEN et de la CLM est effectif. Dans le cadre de la décentralisation, le BEN et le BER devraient continuer à travailler avec les collectivités décentralisées pour renforcer leur contribution au financement de la nutrition.

7. Renforcer les ressources humaines et les mesures d'incitations

Le problème de ressources humaines se pose de façon générale dans le secteur de la nutrition. L'évaluation des unités d'analyse a montré l'ampleur de la situation de manière spécifique. Et ce problème est exacerbé par la structure organisationnelle qui favorise la concentration des ressources humaines au niveau central. A cet effet, nous recommandons que l'Etat renforce les structures étatiques clés du secteur de la nutrition en personnel et de trouver les solutions au problème de démotivation du personnel en relevant les salaires et les avantages. Le BEN devrait renforcer son personnel en recrutant pour les postes vacants, mais aussi pour les nouveaux postes sur la base de révision de sa structure organisationnelle. Il serait également opportun pour le BEN d'actionner d'autres leviers de motivation du personnel. Enfin la CLM devrait élaborer une stratégie nationale des ressources humaines en nutrition sur la base d'une étude spécifique pour déterminer la formation, le nombre et les postes de l'expertise en nutrition au niveau nationale.

8. Faire des investissements stratégiques dans la formation et recherches

L'aspect de formation en nutrition couvre plusieurs paliers. De manière générale, la question de capacité en nutrition se pose avec acuité à tous les niveaux. Quatre paliers de stratégies de formation sont recommandés : i) renforcement des capacités en nutrition des acteurs à tous les niveaux, ii) Formation académique et professionnelle en nutrition, iii) Formation continue, et enfin iv) la recherche.

9. Améliorer les moyens technologiques et logistiques et les infrastructures des unités d'analyse

A l'ère des nouvelles technologies de communication, il importe pour toutes les unités du secteur de trouver les moyens novateurs de faire un usage optimal de la technologie pour améliorer la performance organisationnelle. Le problème de l'espace de travail est une épineuse question qui mérite une attention particulière et nécessite des efforts pour y trouver des solutions adéquates et durables. Enfin, Toutes les unités devraient établir les besoins en moyens logistiques aussi bien au niveau central que des régions et développer des stratégies pour leur acquisition.

1. Introduction

1.1. Contexte de l'étude

Au Sénégal, l'engagement du gouvernement à améliorer le statut nutritionnel des populations s'est accru au fil du temps et a été marqué, entre autres, par la création en 2001 de la Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM) et de son Bureau Exécutif National (BEN), l'accroissement des allocations budgétaires annuelles à la nutrition de 0.3 millions USD en 2002 à 5.7 millions USD en 2015, et l'intensification des interventions de nutrition à base communautaire. Cet engagement s'est traduit par une amélioration des indicateurs de nutrition dont le retard de croissance chez les enfants de moins de cinq ans qui est passé en dessous de 20%, parmi les niveaux les plus bas en Afrique au Sud du Sahara.

Toutefois, ces développements n'ont pas toujours conduit à une plus grande visibilité des interventions pro-nutrition dans les secteurs pertinents tels que l'Agriculture, Elevage, Santé, Education, Protection Sociale et Hydraulique. Par ailleurs, certains problèmes spécifiques de nutrition avec des conséquences majeures tels que le faible poids à la naissance, l'anémie ferriprive, la nutrition des adolescentes et la dénutrition maternelle ont reçu peu d'attention. Tout ceci menace les acquis de ces dernières décennies.

Dans le but de renforcer l'approche multisectorielle et de s'inscrire dans une dynamique pérenne de l'amélioration du statut nutritionnel des sénégalais, le Gouvernement a adhéré au mouvement SUN (Scaling Up Nutrition) en 2011 et a adopté l'approche des Nations Unis de *Renewed Effort Against Child Hunger* (REACH) en 2014. Ces initiatives, visent à renforcer les capacités institutionnelles et faciliter un processus multisectoriel pour aider les gouvernements à planifier, à prioriser et à gérer de manière plus efficace les actions de nutrition impliquant de multiples parties prenantes.

Le Gouvernement du Sénégal s'est doté d'une nouvelle politique de nutrition 2015-2025 qu'il ambitionne d'opérationnaliser à travers une stratégie multisectorielle qui intégrera un programme de réforme sectoriel en vue d'élargir la couverture et améliorer la qualité des services de nutrition.

C'est dans ce contexte qu'une évaluation des capacités organisationnelle et institutionnelle s'est avéré indispensable pour mieux appréhender la performance du secteur et effectuer des recommandations en vue de renforcer l'architecture organisationnelle et institutionnelle de la nouvelle politique de nutrition et du plan stratégique multisectoriel qui va en découler. Ainsi, la Banque Mondiale, le Partenariat REACH, et l'UNICEF ont entrepris d'appuyer, techniquement et financièrement, le Gouvernement du Sénégal pour une évaluation organisationnelle et institutionnelle du secteur de la nutrition.

1.2. Objectifs de l'étude

L'objectif de l'étude est de renforcer la compréhension des capacités et contraintes organisationnelles et institutionnelles du secteur de la nutrition en vue d'identifier des capacités nécessaires à une meilleure fonctionnalité et une coordination plus efficace du secteur de la nutrition.

Cette évaluation est partie du principe que la performance du secteur est influencée par un ensemble de règles changeantes ancrées dans le contexte dans lequel le secteur évolue, dans les capacités

organisationnelles et dans les motivations organisationnelles des entités et organisations du secteur aux niveaux central, régional, et local. L'évaluation a mis un accent particulier sur le diagnostic des capacités humaines et fonctionnelles de la CLM et des ministères sectoriels sus-identifiés aux niveaux central, régional, et local et développé un plan budgétisé de renforcement de ces capacités. Elle est organisée autour dix points essentiels :

- L'environnement institutionnel
- Parties prenantes du secteur de la nutrition au Sénégal et unités de l'analyse institutionnelle et organisationnelle
- La contribution des organisations cibles à l'amélioration du statut nutritionnel des enfants (moins de 5 ans) et femmes en âge de procréer et adolescentes
- L'analyse de performance des unités d'analyse
- Les opportunités et problèmes majeurs liés à la motivation organisationnelle affectant la performance
- Les opportunités et problèmes majeurs liés aux capacités organisationnelles affectant la performance
- Les atouts et obstacles majeurs au développement du secteur de la nutrition au Sénégal
- Les orientations stratégiques de renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles du secteur de la nutrition
- Enfin, le plan budgétisé de renforcement des capacités.

1.3. L'approche méthodologique

L'approche méthodologique de cette étude est basée sur six piliers essentiels ci-dessous présentés.

1.3.1 La revue de la littérature

Elle a permis de compiler la documentation existante assez riche pour cerner l'environnement global, politique, économique, social et culturel, aussi bien administratif que législatif dans lequel opère le secteur de la nutrition au Sénégal. A celle-ci se sont ajoutés des documents spécifiques de la CLM, du BEN, du MEPA, de la DCMS, DAPSA et DAN, mais aussi des autres intervenants du secteur de la nutrition : les AEC, les partenaires techniques et financiers (PTF) et les organisations non gouvernementales (ONG).

1.3.2. Sélection des unités d'analyse

A cause de la multiplicité des acteurs du secteur de la nutrition tant publics que privés (organisations non gouvernementales et entreprises privées, organisations de la société civile, etc.), il est impossible de faire une analyse organisationnelle en profondeur de chacun de ces acteurs. Ainsi, nous avons opté de nous focaliser sur des entités publiques spécifiques car pour l'appropriation et la pérennisation des activités du secteur de la nutrition, une meilleure coordination des actions par le gouvernement est fondamentale. Dès lors, pour cette évaluation institutionnelle et organisationnelle, le choix s'est porté sur la CLM – à qui incombe entre autres, la responsabilité de coordonner les acteurs du secteur de la nutrition – et des entités des ministères clés en charge de la politique nationale de nutrition. L'évaluation a permis de mesurer leur performance et circonscrire leur redevabilité sur la base des résultats acquis et les besoins en renforcement de capacité pour une performance optimale.

Compte tenu du rôle de premier ordre assigné à la CLM et au BEN, nous avons considéré la CLM, le BEN et le BER de Thiès comme nos principales unités d'analyse. A ces institutions, nous avons

adjoint la Division de l'Alimentation et de la Nutrition (DAN), la Direction d'Analyse, de la Prévision et des Statistiques Agricoles (DAPSA) du Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement Rural (MAER), la Division du Contrôle Médical Scolaire (DCMS) du Ministère de l'Éducation Nationale (MEN) et enfin le Ministère de l'Élevage et des Productions Animales (MEPA).

1.3.3. Choix des régions

Le choix des régions s'est fait sur la base des critères suivants :

- Mise en œuvre Programme intégré de nutrition, par exemple, le PASAV
- Indicateurs de malnutrition aigüe ou chronique élevés
- Existence des communautés ayant bénéficié d'un paquet d'interventions en matière de nutrition.

1.3.4. Développement des outils et stratégies de collecte des données

i. Développement des outils

Pour assurer une collecte systématique des données, les outils suivants ont été développés :

- Un outil d'évaluation des capacités institutionnelle et organisationnelle (EIO) qui s'articule autour de quatre axes : l'environnement institutionnel, les capacités organisationnelles, les motivations organisationnelles et la performance organisationnelle.
- Les guides pour les entretiens individuels et les groupes de discussion dirigée (focus group) et les enquêtes de satisfaction des parties prenantes ont été développés.

ii. Stratégie de collecte des données

La collecte des données s'est faite auprès de plusieurs parties prenantes du secteur de la nutrition et à plusieurs niveaux du 23 mai au 29 juin 2016. L'outil EIO qui est un instrument participatif a permis de faire la collecte des données de façon structurée et en profondeur sur la vie institutionnelle et organisationnelle de la CLM, du BEN, des entités ministérielles clés (MEPA, DAPSA, DAN et DCMS) et un échantillon des BER, celui de Thiès. Des interviews semi-structurées avec les informateurs clés du secteur public, des ONG locales et internationales, des PTF et du secteur privé ont été menées et une enquête en ligne a été conduite ciblant les intervenants du secteur de la nutrition sur leur satisfaction et la performance de la CLM. Les focus groups ont été menés avec les différentes parties prenantes (services déconcentrés, collectivités décentralisées, autorités administratives, bénéficiaires et agents communautaires) au niveau régional et local.

1.3.5. Administration de l'outil EIO, entretiens et focus groups

Des visites de terrain ont été conduites pour l'administration de l'outil d'EIO auprès de la CLM/BEN, des BER et les entités ministérielles clés du secteur de la nutrition et pour des entretiens individuels approfondis avec des informateurs clés identifiés au sein du personnel du gouvernement, des ONG locales et internationales, des PTF et des autres parties prenantes du secteur de la nutrition au Sénégal.

Au total, au niveau national, des entretiens ont été conduits avec au moins 24 acteurs représentant le secteur public, les partenaires techniques et financiers, le secteur de la recherche et les organisations non gouvernementales internationales et deux focus groups ont été organisés avec les organisations non gouvernementales nationales et le secteur privé.

La collecte des données s'est déroulée dans trois régions (Tambacounda, Fatick et Thiès), deux départements (Koumpentoum et Gossas) et quatre communautés (Sourouyel, Koumpentoum, Boof Poupouye et Khaye Mbayard). Au total 39 entretiens individuels ou de groupe ont été conduits avec cinq (05) autorités administratives (Gouverneurs et Préfets), 26 services déconcentrés, quatre collectivités locales et des membres des ONG, neuf (09) focus groups communautaires avec plus de 80 personnes et quatre (04) discussions de groupe avec les AEC. Enfin, un questionnaire en ligne a été envoyé à 143 personnes du secteur de la nutrition tant au niveau national, régional que départemental et des secteurs divers (public, privé, recherche, PTF, ONGI, ONG nationales) et a connu un taux de retour de 44%.

1.3.6. Analyse des données, validation des résultats et rédaction des rapports.

L'ensemble des données récoltées à partir de la revue de la littérature, de l'examen des projets existants sur une base chronologique, de l'outil EIO, des entretiens individuels, des focus groups et des enquêtes en lignes ont été compilées et analysées. La triangulation des données a permis de voir les similitudes et les divergences et de renforcer la qualité et la validité des conclusions concernant la performance organisationnelle des entités sur le plan de l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la viabilité financière.

Il est prévu de valider les résultats de l'évaluation à un premier niveau par la CLM, le BEN, les entités ministérielles et le BER de Thiès. Cet exercice sera suivi de la validation finale avec tous les acteurs clés du secteur de la nutrition. Les observations et recommandations recueillies au cours de ce processus de validation des résultats vont permettre d'enrichir l'analyse des données et de finaliser le rapport.

1.3.7. Limites méthodologiques

Le travail de la collecte des données a connu quelques points faibles dont il importe de mentionner. La disponibilité de certains acteurs des services ministériels clés a été un problème majeur. Pour ces raisons nous avons été amenés à modifier certains aspects de la méthodologie et le calendrier de travail pour nous adapter aux contraintes. Certaines rencontres importantes avec les membres de la CLM ou l'équipe de la DAPSA n'ont pas eu lieu et ont limité la collecte des données. L'accès à la documentation des différentes unités d'analyse a été inégal, ce qui nous a poussés à faire des recherches documentaires supplémentaires. Ce déséquilibre a limité nos analyses et les comparaisons possibles entre les unités d'analyse. Les exigences de l'administration de l'outil EIO avec les unités d'analyse se sont butées au problème de disponibilité suffisante du personnel. Dans son ensemble, ces limites n'ont en aucun altéré la qualité du travail.

2. Environnement institutionnel

Dans cette nous analysons l'environnement institutionnel dans lequel évolue le secteur de la nutrition pour déterminer comment il l'influence. L'accent sera mis sur quatre points essentiels :

- La politique de nutrition au Sénégal
- Les facteurs sociaux, culturels, religieux et démographiques
- Les facteurs Economique
- L'ancrage institutionnel de la nutrition

2.1. Politique de nutrition au Sénégal

Plusieurs politiques et initiatives ont vu le jour au Sénégal dans une volonté de renforcer la place de la nutrition. La politique de la nutrition au Sénégal a évolué en plusieurs générations tout aussi distinctes : i) la mise en place de la fondation (1950-1970), ii) l'approche curative (1970-1990), iii) l'institutionnalisation de la nutrition (1990-2000), iv) l'intensification et la décentralisation (2000-2010), et v) la convergence multisectorielle (2010-à nos jours). Une étude exhaustive sur *le paysage de la politique de nutrition au Sénégal*¹ en cours établit dans sa dimension temporelle l'évolution de la politique de nutrition et ses intersections avec les projets et programmes, les institutions, les initiatives globales et régionales, évènements sociaux et politiques ainsi que la connaissance et le plaidoyer portant sur la nutrition. Le tableau ci-après présente les différentes politiques et initiatives du gouvernement au cours des deux dernières générations (2000-2010 et 2010 à nos jours).

TABEAU 1 : POLITIQUES EN RELATION AVEC LA NUTRITION AU SENEGAL DEPUIS 2000

Politiques en relation avec la nutrition de 2000 à 2010
<ul style="list-style-type: none">• Document de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP, 2000)• Décret mandant l'iodation universel du sel (2000)• Lettre de Politique de Développement de la Nutrition (LPDN, 2001)• Décret 2001-770 et arrêté de création de la CLM et du BEN (2001)• Standards et Protocoles de Nutrition (2001)• Plan Stratégique de la PCIME 2002-2007 (2002)• Lettre de Politique de Développement de la Nutrition (LPDN, révisée en 2006)• Politique Nationale de l'Alimentation du Nourrisson du Jeune Enfant (ANJE, 2006)• Arrêté de création du Comité Sénégalais pour la Fortification des Aliments en Micronutriments (COSFAM, 2006)• Plan National pour la Survie de l'Enfant (PNSE, 2007)• Plan Stratégique du Programme de Renforcement de la Nutrition (2007)• Décret rendant obligatoire la fortification de l'huile en vitamine A et la farine du blé en fer et acide folique (2009)
Politiques en relation avec la nutrition de 2010 à nos jours
<ul style="list-style-type: none">• Sénégal adhère au mouvement global SUN (2011)• Protocole National de Prise en Charge de la Malnutrition aigüe (2013)• Plan Sénégal Emergent (PSE, 2014)

¹ Nous avons exploité à toute fin utile les données de l'étude d'Andrea Spray, *Senegal Nutrition Policy Landscape* en cours de finalisation.

- Politique Nationale de l'Alimentation du Nourrisson du Jeune Enfant (ANJE, 2014)
- Document de Politique Nationale de Développement de la Nutrition (DPDN, 2015)
- Sénégal joint le Comité Exécutif du SUN (2015)
- Plan Stratégique Multisectoriel de la Nutrition (PSMN, en cours d'élaboration)
- Nutrition Investment Case (en cours d'élaboration)

L'articulation de la politique de nutrition au Sénégal a évolué en fonction à la fois du contexte interne et externe du pays. L'institutionnalisation de la nutrition et l'engagement de l'Etat au Sénégal sont traduits par l'élaboration des documents de politique nationale : la Lettre de Politique de Développement de la Nutrition (LPDN) de 2001 et le Document de Politique Nationale de Développement de la Nutrition (DPNDN) de 2015 et des plans stratégiques de nutrition. Le DPNDN (2015-2025) adhère aux grandes orientations sur le plan global : le mouvement *Scaling Up Nutrition* (SUN), le Pacte Mondial en faveur de la nutrition et la croissance, les cibles mondiales de nutrition de l'Assemblée Mondiale de la Santé (AMS), le rapport Mondial sur la Nutrition, le Plan d'action du Sommet mondial de l'alimentation et la Déclaration de Rome sur la sécurité alimentaire mondiale. Cet engagement de l'Etat se manifeste ensuite par l'inscription de la nutrition dans les documents de politiques sectorielles de la santé et de l'éducation, dans les plans locaux de développement et dans le second document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRPII) et le Plan Sénégal Emergent (PSE) qui est actuellement le document de référence national qui fixe les priorités du pays. Sur le plan national, le DPNDN s'aligne au Plan Sénégal Émergent (PSE), mais aussi, d'autres documents sectoriels de référence (DPNDN, 2015, p.6). Le DPNDN définit les quatre piliers de l'orientation du pays en matière de nutrition : 1) la production d'aliments à haute valeur nutritive, 2) la transformation, la distribution et la tarification, 3) l'éducation, l'hygiène et l'assainissement, 4) les services essentiels de nutrition et de santé.

Globalement, l'environnement politique au Sénégal est favorable à la nutrition. Le gouvernement a pris des mesures pour l'institutionnalisation de la nutrition à travers la création de la CLM et du BEN et son ancrage institutionnel à la Primature pour promouvoir la multisectorialité. La nutrition est prise en compte dans tous les différents documents et plan nationaux de référence du gouvernement depuis 2002.

L'entrée en vigueur des directives de l'UEMOA qui instituent un nouveau cadre harmonisé des finances publiques présente des opportunités pour le secteur de la nutrition avec une gestion axée sur les résultats et une plus grande responsabilisation des ministres en matière de l'ordonnance des dépenses liées à leurs ministères. Un effort d'institutionnalisation de la nutrition au niveau secteur sera moins buté à la question de maîtrise budgétaire mais plus à celle de volonté du leadership du secteur concerné. C'est également une opportunité pour renforcer la capacité des secteurs à prendre en compte la problématique de la nutrition et à une plus grande redevabilité.

- Malgré les efforts déployés par le gouvernement en faveur de la nutrition, celle-ci ne figure pas dans les discours des dirigeants et les hommes politiques ne semblent pas voir les enjeux politiques visibles et concrets de la nutrition.
- Deuxièmement, on note une faible appropriation par les secteurs et il n'existe pas à leur niveau des indicateurs sur la nutrition. Cela est lié à un manque d'objectifs clairement définis basés sur une analyse du problème par le secteur.

- Troisièmement, il y'a une insuffisance d'allocations de ressources propres aussi bien financières qu'humaines pour les interventions de nutrition. L'appropriation au niveau stratégique des secteurs clés de la nutrition fait défaut et présente deux défis importants à relever : i) institutionnalisation sectorielle de la nutrition et ii) le renforcement de la multisectorialité.
- Jusqu'à lors, le budget de la CLM est inscrit sous le budget d'investissement. Dans ce sens ses allocations budgétaires sont tributaires de la volonté politique. Même si cette option donne à la CLM l'avantage d'être jugée sur sa performance, elle reste vulnérable à ce niveau et évolue dans un environnement d'incertitude et sa survie dépend de la stabilité politique et de l'intérêt renouvelé des politiques aux questions de la nutrition.

2.2. Facteurs sociaux, culturels, religieux et démographiques

Les facteurs aussi bien sociaux, culturels, religieux que démographiques impactent la situation nutritionnelle de la population au Sénégal. Cerner ces facteurs permet d'appréhender leurs enjeux et l'environnement dans lequel évolue le secteur de la nutrition. S'agissant des facteurs socio-culturels, les populations sénégalaises sont très ancrées dans leurs valeurs socio-culturelles. De multiples exemples de croyances et coutumes constituant des obstacles à l'adoption des comportements favorables à la nutrition existent. Il s'agit, par exemple, du statut de la femme (le pouvoir de prise de décision minime de la femme) et des tabous et interdits alimentaires. La question du statut de la femme limite sa participation à la prise de décisions et dans certaines régions, la femme se trouvant chez sa belle-famille n'a aucun pouvoir de décision. Egalement, du fait de l'exode qui affecte le milieu rural, de nombreuses femmes se trouvent obligées de mener des activités génératrices de revenus (AGR) qui les poussent, la plupart de temps, à confier la garde des enfants aux grand-mères ou autres membres de la famille rendant difficile la pratique de l'allaitement maternel exclusif (AME), par exemple. Le taux d'analphabétisme au Sénégal est de 54,6% avec une répartition inégale selon le sexe, l'âge et le milieu de résidence. En conséquence la grande majorité des analphabètes est constituée de femmes (59%) et de personnes vivant en milieu rural (62,7%) (ANSD, 2014, p.79).

Sur le plan démographique, l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) estime la population du Sénégal à plus de 14 millions d'habitants en 2015 et connaît un taux de croissance annuel de 2,7% et le pays se trouve dans une phase de transition démographique marquée par une baisse de natalité et la poursuite de la baisse de mortalité (PSE, p.8). La population du Sénégal est à majorité jeune avec plus de 62% représentant la tranche des moins de 25 ans. Les enfants de moins de 5 ans constituent au moins 17% de la population alors les femmes allaitantes et en âge de procréer sont estimées à 23%².

Sur le plan social, la pauvreté, les inégalités sociales ainsi que les disparités territoriales restent préoccupantes. Suivant la performance économique du pays pour la période 2000 à 2011, la pauvreté par tête a baissé de façon drastique entre 2005 et 2011 avant de stagner. Le seuil national de pauvreté est passée de 55,2% en 2001 à 48,3% en 2006 et puis 46,7% en 2011 (ANSD 2013). La pauvreté reste accentuée en milieu rural et la disparité est également notée sur le plan inter-régional avec un niveau

² Ces estimations sont calculées à base des données de l'ANSD, de projections 2012.

d'incidence variant entre 76% et 26%. Les ménages pauvres ont les taux les plus élevés de malnutrition chronique et connaissent une faible utilisation des services sanitaires, etc.

2.3. Economique

Le Sénégal aspire à devenir un pays émergent à l'horizon 2035. Sa situation macroéconomique a été peinte dans le PSE. En effet, il est souligné que la bonne trajectoire de croissance post dévaluation s'est infléchie depuis 2006 suite à l'essoufflement des moteurs traditionnels et l'absence de nouveaux leviers de croissance et d'exportation. La croissance du pays est restée depuis plusieurs années en deçà de 5%. Le PSE caractérise le Sénégal comme en retrait par rapport à la bonne dynamique dans la sous-région ouest africaine et attire peu d'investisseurs dans les secteurs stratégiques et les infrastructures structurantes (PSE, p.8).

A travers le nouveau modèle de développement articulé par le PSE, le Sénégal voudrait faire face aux défis économiques en se dotant d'un référentiel de politique économique et social. Cependant, l'économie du pays demeure très vulnérable aux chocs d'ordre interne (déficit pluviométrique, sensibilité à la production de quelques grandes entreprises, etc.) et externe (variations des prix pétroliers, chocs alimentaires, baisse des transferts des migrants, etc.).

La compétition pour les ressources de l'Etat est forte. Le PSE qui présente à la fois une opportunité pour le secteur de la nutrition met également la nutrition en compétition avec d'autres grandes priorités du gouvernement. Ceci pourrait pousser le gouvernement à des choix stratégiques préjudiciables au financement de la nutrition. Les engagements du gouvernement au-delà de 2016 ne sont pas encore connus et cela témoigne d'une sécurisation insuffisante des allocations budgétaires de la nutrition.

Sur le plan global, le secteur de la nutrition est marqué par l'engagement des bailleurs de fonds à contribuer 19,68 milliards de dollars dans le cadre du N4G. Le Rapport global de la nutrition de 2016 souligne que les bailleurs de fonds ont déjà atteint 61% de leur promesse. Mis à part les gros donateurs (Banque Mondiale et Etats-Unis), les huit autres ont atteint dans l'ensemble 33% de leurs engagements financiers dans le cadre du N4G en deux ans pour une échéance prévue de 8 ans³. Cet environnement international est également marqué par les appels à plus de financement des programmes spécifiques et sensibles à la nutrition. Malgré ces efforts d'investir dans la nutrition, la compétition pour les ressources est forte et les financements sont également tributaires de la situation économique singulière des pays, mais aussi de l'environnement économique mondiale qui souffre pour le moment d'une croissance faible et demeure fragile.

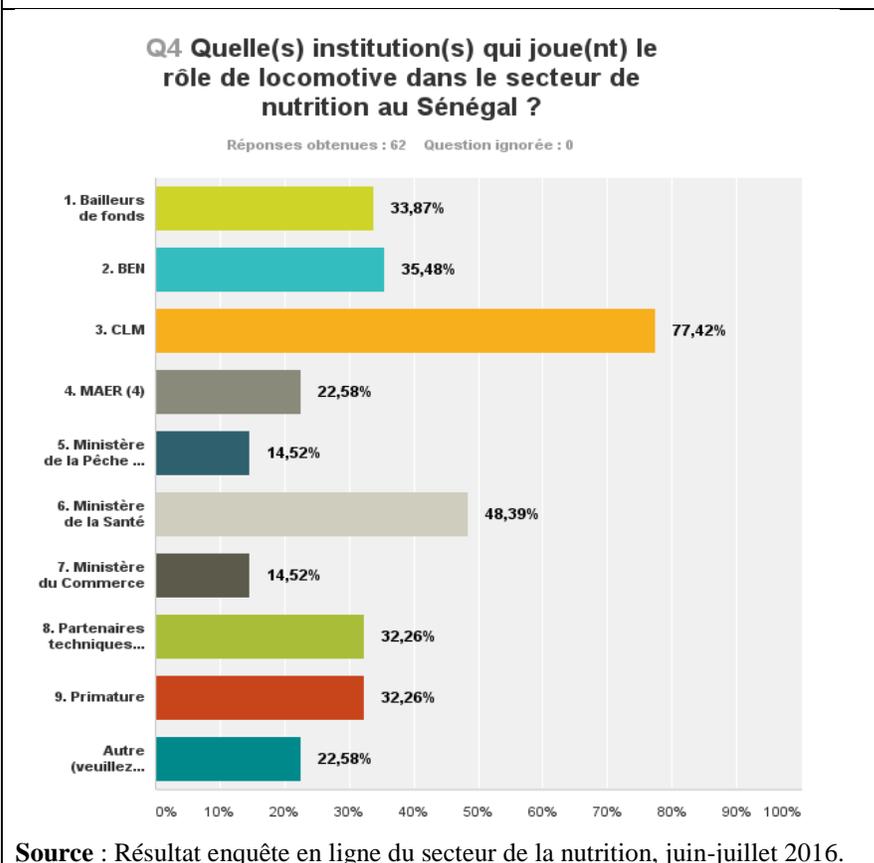
2.4. Ancrage institutionnel de la nutrition : cadre légal

Le cadre légal régissant le secteur de la nutrition a connu une évolution qui a permis d'assurer un ancrage institutionnel de la nutrition. C'est ainsi que par le décret présidentiel no 2001-770 du 5 octobre 2001, la Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM) a vu le jour, remplaçant la CNLM, et placée sous l'autorité du Premier Ministre. L'article 2 du décret définit les huit missions de la CLM que nous allons analyser dans la section mission/vision plus bas.

³ <http://www.action.org/resources/item/following-the-nutrition-funding>, consulté le 1^{er} septembre 2016.

L'importance du rôle de la CLM est reconnue. En effet, plus de 77% d'acteurs enquêtés reconnaissent à la CLM le rôle de locomotive du secteur de la nutrition (figure 1). Surtout elle a pu asseoir sa notoriété avec ses 15 années d'existence et a continué à mériter la confiance des différents gouvernements qui se sont succédé. Elle a également su gagner la confiance des bailleurs de fonds, au début, la Banque Mondiale, mais aujourd'hui, plusieurs autres. La CLM est considérée comme une innovation et le reflet d'une importante prise de conscience du politique des questions de la nutrition et ses conséquences sur le développement humain. La composition des membres de la CLM, définie par l'article 3 du décret, reflète l'impulsion multisectorielle envisagée par le gouvernement avec une représentation de 16 membres venant de la Primature, des ministères sectoriels, de la société civile et des collectivités décentralisées.

FIGURE 1: RESULTAT SUR LE ROLE DE LOCOMOTIVE DU SECTEUR DE NUTRITION AU SENEGAL



Le Gouvernement a créé le Bureau Exécutif National (BEN) afin d'assister la CLM dans la définition et la mise en œuvre de la politique nationale de nutrition. Le BEN a été créé par arrêté du Premier Ministre du 26 décembre 2001 avec pour mission essentielle la gestion et la maîtrise d'ouvrage du Programme de Renforcement de la Nutrition (PRN).

L'ancrage institutionnel de la CLM constitue un point positif et lui confère une position centrale dans la mise en œuvre d'une approche multisectorielle. Cependant, depuis la création de la CLM et du BEN, le contexte a beaucoup évolué et le secteur éprouve aujourd'hui le besoin d'un leadership affirmé dans la coordination et la collaboration des intervenants du secteur. L'arrêté de création du BEN avait axé sa mission sur la mise en œuvre du PRN et comme la CLM s'appuie sur le BEN pour l'opérationnalisation de sa mission, **il serait opportun d'élargir la mission du BEN pour lui donner plus de légitimité.** Aujourd'hui, la structure organisationnelle du BEN est influencée par son arrêté de création ce qui fait que les aspects liés à la coordination du secteur sont relégués au second plan aussi bien au niveau national, régional, départemental que local. Même si de manière tacite, le BEN fait des efforts dans ce sens, ils restent très faibles et ne correspondent pas aux attentes de plus en plus fortes d'un leadership plus affirmé et d'une optimisation de la multisectorialité et de la collaboration dans le secteur.

Points clés de la section environnement institutionnel

- Le secteur de la nutrition au Sénégal a connu une évolution positive et un environnement politique qui lui a été favorable
- Plusieurs politiques et initiatives ont été développées par le gouvernement afin d'institutionnaliser la nutrition et l'engagement de l'Etat au Sénégal s'est traduit par l'adhésion aux mouvements et l'alignement des politiques aux initiatives mondiales
- Les facteurs aussi bien sociaux, culturels, religieux que démographiques ont un impact sur la situation nutritionnelle de la population au Sénégal
- L'économie du Sénégal demeure très vulnérable aux chocs d'ordre interne et externe et la croissance du pays est restée depuis plusieurs années en deçà de 5%
- La nutrition connaît un ancrage institutionnel affirmée à travers la création de la CLM et du BEN et leur rattachement à la Primature et plus de 77% d'acteurs du secteur de la nutrition reconnaissent à la CLM le rôle de locomotive du secteur
- L'entrée en vigueur des directives de l'UEMOA avec le nouveau cadre harmonisé des finances publiques présente des opportunités pour le secteur de la nutrition avec une gestion axée sur les résultats et une plus grande responsabilisation des ministres en matière de l'ordonnance des dépenses liées à leurs ministères.
- Le budget de la CLM est inscrit sous le budget d'investissement et ses allocations budgétaires sont tributaires de la volonté politique. La CLM devrait donc être de plus en plus proactive pour sécuriser l'engagement continu du politique afin renforcer ses allocations budgétaires et l'investissement du gouvernement dans la nutrition.
- L'investissement dans la nutrition est marqué par la forte compétition pour les ressources dans un environnement économique intérieur et mondial fragile et une croissance faible.

3. Parties prenantes du secteur de la nutrition au Sénégal et unités de l'analyse institutionnelle et organisationnelle

Cette section se penche sur les intervenants du secteur de la nutrition au Sénégal et les organisations qui constituent nos unités d'analyse.

3.1. Parties prenantes du secteur de la nutrition

Le secteur de nutrition est constitué de plusieurs parties prenantes tant nationales qu'internationales. Elles peuvent être catégorisées en 6 groupes : i) le Gouvernement du Sénégal et les services étatiques ii) les agences paraétatiques, iii) les agences des Nations Unies et organisations multilatérales, iv) les

ONG internationales et nationales, v) le secteur privé et vi) le secteur de la recherche. Le tableau ci-après présente les différentes parties prenantes impliqués dans les interventions clés de nutrition.

TABLEAU 2 : PARTIES PRENANTES DU SECTEUR DE NUTRITION AU SENEGAL

	Intervention clé	Catalyseur	Acteurs de mise en œuvre	Donateur
Nutrition	Supplémentation en vitamine A, fer et acide folique	CLM, HKI, UNICEF, ANPECPT	Ministère de la Santé et de l'Action (MSAS) Sociale, Collectivités locales, ONG, communauté	USAID, BACDI, BM, The Hunger Project Global Office, USDA, ECHO/UE, DFATD, IntraHealth
	Lutte contre la malnutrition (dépistage et prise en charge)	CLM, HKI, UNICEF, ANPECPT, PAM, AECID	MSAS Sociale, ONG	Etat, USAID, BACDI, AECID, BM, The Hunger Project Global Office, MDG, ECHO/UE, DFATD, IntraHealth
	Déparasitage	CLM, HKI, UNICEF, ANPECPT, PAM, AECID	MSAS, Ministère de l'Education Nationale (MEN), ONG	Etat, USAID, BACDI, AECID, BM, The Hunger Project Global Office, MDG, ECHO/UE, DFATD, IntraHealth
	Suivi de la croissance	CLM, HKI, UNICEF, ANPECPT, PAM, AECID	MSAS, ONG	AECID, USAID, Etat, The Hunger Project Global Office, BM, BACDI, ECHO, DFATD
	Fortification à petite échelle/communautaire	CLM, ITA, SAED	MSAS, ONG	Etat, AECID, BM, USAID
ANJE	Allaitement maternel exclusif	HKI, UNICEF, CLM, ANPECTP	MSAS, ONG	AECID, USAID, Etat, The Hunger Project Global Office, BM, BACDI, ECHO, DFATD
	Alimentation du nourrisson et de jeune enfant (6-23 mois)	HKI, UNICEF, CLM	MSAS, ONG	AECID, USAID, Etat, The Hunger Project Global Office, BM, BACDI, ECHO, DFATD
Communication sur le changement de comportement	Programme d'Education Nutritionnelle	FAO, HKI, CLM, ITA, Ecole Supérieure Polytechnique, ENFEFS, IEF, SNEIPS	MSAS, MEN, Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement Rural (MAER), Ministère de l'Élevage et des Productions Animales (MEPA)	AECID, Etat, BM, IntraHealth, BACDI, USAID
	Promotion des comportements clés favorable à une bonne nutrition (PFE)	FAO, UNICEF, CLM, HKI	MSAS, MEN, MAER, MEPA	AECID, USAID, Etat, The Hunger Project Global Office, BM, IntraHealth, BACDI, MDG Fund, DFATD, ECHO
Sécurité alimentaire	Développement de l'agriculture familiale (agriculture, élevage, pêche)	FAO, IFPRI, Cives Mundi, ITA, HKI, CLM, PAM, IFDC	MAER, MEPA, ONG	Belgique, Suède, Brésil, Etat, DFID, AECID, FIDA, Fonds Fiduciaires Espagnoles, CARITAS, USAID, BACDI
	Biofortification pour les aliments de consommation des ménages	ITA	MAER, MEPA, MSAS, ONG	USAID, Manos Unados

	Programmes de filets sociaux pour les groupes vulnérables	IFPRI, UNICEF, FAO, CLM	Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance, MAER, MEPA, MSAS, Délégation Générale pour la Protection Sociale et la Solidarité Nationale, ONG	DFID Bresil, Comité français, JICA, USAID, BM
Services santé et environnement sanitaire	Promotion de l'hygiène (lavage des mains et ATPC/utilisation des latrines, traitement de l'eau de boisson à domicile)	HKI, UNICEF, CLM, AGETIF, JICA, HYGENA, AGRICE	Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement, MSAS, CLM, ONG	USAID, The Hunger Project Global Office, BACDI, UNICEF, JICA, OFDA, Luxembourg, Suède, Norvège, Helvetas
	Prise en charge de la diarrhée et des IRA	HKI, MI, UNICEF, CLM, ChildFund	MSAS, CLM, ONG	Etat, IntraHealth, BM, USAID, DFATD, MDGFund, ECHO, AECID, TECK Ressources
	Programme de santé de la reproduction	UNICEF	MSAS	USAID
	Suivi de la grossesse (consultation prénatale, accouchement assisté, consultation post-natale)	UNICEF, OMS, UNFPA	MSAS, CLM, ONG	USAID, The Hunger Project Global Office, Etat, BM, IntraHealth, DFATD, Norvège, France
	Prévention des maladies (vaccination, PTME)	UNICEF, OMS, CLM, ANPECTP	MSAS, ONG	USAID, The Hunger Project Global Office, Etat

Source : CLM/REACH, Présentation sur la cartographie des intervenants et des interventions clés en nutrition au Sénégal, Dakar, 28 juillet 2015.

Ces différentes parties prenantes sont actives dans les différentes catégories d'intervention de nutrition : la nutrition, l'ANJE, la communication pour le changement de comportement (CCC), la sécurité alimentaire (englobant la sécurité alimentaire et la protection) et les services de santé et l'environnement sanitaire. Un aspect des interventions est la gouvernance de la nutrition. On observe que certains intervenants comme la CLM sont liés à toutes les activités nutritionnelles alors que d'autres ne sont impliqués que dans quelques-unes seulement comme c'est le cas avec SAED et ITA.

3.2. Organisations cibles de l'analyse institutionnelle et organisationnelle

L'évaluation des capacités institutionnelles et organisationnelles du secteur de la nutrition a porté sur l'organe qui met en œuvre la politique de la nutrition au Sénégal, la Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM) et son bras technique le BEN. Mais compte tenu du caractère multidimensionnel de la nutrition, quelques secteurs membres de la CLM ont été aussi analysés. Il s'agit du ministère de la Santé et de l'Action Sociale (MSAS) à travers la Division de l'Alimentation et de la Nutrition (DAN), du ministère de l'Education Nationale (MEN) à travers la Division du Contrôle Médical Scolaire (DCMS), du ministère de l'Agriculture et de l'Equipement rural (MAER) sous l'égide de la Direction de l'Analyse, de la Prévision et des Statistiques Agricoles (DAPSA) et enfin du Ministère de l'Elevage et de la Productions animales (MEPA) représentée par la Cellule d'Etude et de Planification (CEP). Le profil de ces différentes structures est présenté ci-dessous.

3.2.1. La Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM)

La Cellule de Lutte contre la Malnutrition a été créée en 2001 par le gouvernement du Sénégal. Elle est placée sous l'autorité du Premier Ministre et présidée par son Directeur de Cabinet. Elle est constituée de représentants des ministères techniques clés impliqués dans la nutrition (Santé, Education, Agriculture, Elevage, Industrie, Commerce, etc.), de représentants de l'Association des

Maires, de l'Association des conseillers ruraux et de la société civile. Sa mission est analysée dans la suite du rapport. La CLM est dotée :

- d'un Bureau Exécutif National;
- d'un Comité Technique Consultatif;
- d'un Comité de Contrôle et de Suivi

Le Bureau Exécutif Nationale (BEN) est chargé de l'exécution des Programmes nationaux de nutrition. Il assure aussi la gestion des Bureaux Exécutifs Régionaux (BER) et la coordination de la mise en œuvre d'activités de nutrition communautaire des collectivités locales en partenariat avec les Agences d'Exécution Communautaires (AEC). Les interventions du BEN sont déclinées à travers trois grands axes :

- Nutrition/Prise en Charge Intégrée des Maladies de l'Enfant au niveau Communautaire (PCIME/C)/ Prise en Charge de la Malnutrition Aigüe (PECMA) ;
- Interventions intersectorielles en lien avec la nutrition ;
- Renforcement de capacités institutionnelles et organisationnelles.

Le BEN a assuré la coordination de la mise en œuvre des projets et programmes suivants dont certains sont en cours :

Intervention	Objectif
Programme de Renforcement de la Nutrition (PRN) (2007- à ce jour)	Renforcer la lutte contre la malnutrition et les carences en micronutriments (fer, vitamine A, iode)
Projet « Iodation Universelle du Sel » (PIUS) (2009-2014)	Contribuer à l'élimination durable des troubles liés aux carences en iode, avec comme stratégie de base l'iodation universelle du sel destiné à la consommation humaine et animale
Programme de Renforcement de la fortification au Sénégal (PRF) (2006-2011)	Mettre à la disposition de la population, des aliments fortifiés en micronutriments (Vitamine A et Fer et acide folique)
Projet d'Appui à la Sécurité Alimentaire des Ménages Vulnérables (PASAV)	Contribuer à l'amélioration de la sécurité alimentaire des ménages vulnérables pour renforcer l'impact des activités spécifiques nutrition, en améliorant la disponibilité et l'accessibilité aux produits maraichers, agricoles et d'élevage
Projet FBR - Financement Basé sur les Résultats	Améliorer la demande de soins maternels
Le Projet NETS (Cash Transfert) (2009-2011)	Ce projet a été initié par le gouvernement du Sénégal dans le but de renforcer la résilience des communautés et familles à la crise socio-économique et d'améliorer leur situation nutritionnelle.
Programme conjoint Nutrition, Enfant et Sécurité Alimentaire (NESA) (2009-2012)	Permettre le renforcement de la surveillance de la malnutrition aiguë au niveau communautaire

L'ensemble des projets et programmes sont mis en œuvre dans 13 régions du Sénégal à travers 3000 sites communautaires répartis sur 400 collectivités locales.

3.2.2. La Division de l'Alimentation et de la Nutrition (DAN)

La DAN est une Division de la Direction de la Santé de la Reproduction et de la Survie de l'Enfant (DSRSE) du Ministère de la Santé et de l'Action Sociale. La DAN a été créée en 2012 suite à un cadrage institutionnel avec la scission de la DANSE (Division de l'alimentation et de la Nutrition et de la Survie de l'Enfant) en deux entités et matérialise la volonté des autorités de mieux renforcer le positionnement de la nutrition au sein du secteur de la Santé.

La mission de la DAN consiste à élaborer et mettre en œuvre les politiques nationales d'alimentation et de nutrition au Sénégal, en collaboration avec les autres ministères et les différents partenaires techniques et financiers intervenant dans le domaine de la nutrition. Elle comprend :

- Un Bureau Alimentation chargé de toutes les activités liées à la sécurité alimentaire, au codex alimentarius, à l'Allaitement Maternel Exclusif (AME), à l'Alimentation du Nourrisson et du jeune Enfant (ANJE) et à la promotion de bonnes pratiques alimentaires et l'enrichissement des aliments en micronutriments.
- Un Bureau Nutrition chargé des activités de communication (sensibilisation et IEC/CCC), d'enquêtes nutrition, de prévention, dépistage et de prise en charge de la nutrition chez les enfants de 0-5 ans et la femme enceinte/allaitante
- Un bureau surveillance nutritionnelle qui assure le partenariat avec les programmes concernés, le suivi des stocks, la compilation et le traitement des données et la surveillance des sites sentinelles.

Les principales réalisations et les points forts relevés suite à la mise en œuvre des interventions sont :

- l'élaboration et la mise en place de plans de riposte à la crise nutritionnelle et alimentaire au niveau des régions avec l'appui de la CLM (prise en charge de la malnutrition aigüe modérée et la riposte)
- l'équipement de Points de Prestation de Services (PPS) en matériels anthropométriques
- approvisionnement des PPS en produits essentiels de PECMA
- la mise en place d'actions de préventions de la malnutrition chronique et la prise en charge de la malnutrition aigüe chez les femmes enceintes et allaitantes dans dix régions médicales
- la conduite régulière d'une enquête nutritionnelle nationale (SMART)
- l'organisation des Journées de Suivi de l'Enfant (JSE) en collaboration avec la Division de la Survie de l'Enfant et la conduite de l'enquête de couverture

3.2.3. La Division du Contrôle Médical Scolaire (DCMS)

La DCMS est une division du Ministère de l'Education Nationale (MEN). Elle est née des cendres du Service Général de l'Inspection des écoles créé en 1942. Depuis lors, le contexte du secteur de la santé à l'école a évolué. La vision du Ministère de l'Education dans le domaine de la Santé/Nutrition est de contribuer à créer les conditions favorables pour améliorer les enseignements-apprentissages à travers le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence de l'Education et de la Formation (PAQUET-EF). La DCMS est chargée de la mise en œuvre des activités de Santé/Nutrition à l'école. Sa mission consiste donc, à travers le Programme Santé/Nutrition/Environnement à l'école, à améliorer les conditions des enseignements-apprentissages en veillant à que tous les enfants d'âge scolaire aient un bon état nutritionnel et sanitaire.

La DCMS dispose d'un document de politique qui constitue son cadre de référence et qui lui permet d'harmoniser et de coordonner les interventions portant sur la santé, la nutrition et l'environnement dans le secteur de l'Education. Elle collabore avec la CLM sur la base d'un partenariat pour l'amélioration de l'état nutritionnel et des performances des apprenants et l'atteinte des objectifs du PAQUET.

La DCMS assure la définition, la mise en œuvre, la coordination, le suivi la supervision et l'évaluation des activités de Santé /Nutrition en relation avec les points focaux des autres structures du Ministère de l'Education et avec l'appui du Ministère de la Santé et de l'Action Sociale (MSAS) et des partenaires. Les activités de la DCMS dans le domaine de la Santé/Nutrition sont mises en œuvre au niveau de l'Enseignement Élémentaire, Moyen, Secondaire et Général, l'Enseignement Technique et la Formation Professionnel et non formel.

Les interventions sont exécutées autour des principaux axes stratégiques que sont la formation, la communication (mobilisation sociale, IEC/CCC) et les approches avancées de dépistage des infections et troubles, la recherche-action, la coordination-supervision-suivi-évaluation. Pour l'année académique 2014-2015, des activités ont été réalisées dans le cadre d'un plan d'action financé par la CLM. Elles étaient axées sur la lutte contre la carence en fer (plaidoyer et acquisition de fer), la lutte contre les troubles dus à la carence en iode et l'élaboration d'outils pédagogiques (affiches sur la promotion de la consommation de sel iodé, cahiers d'exercices en Santé/Nutrition/Environnement).

3.2.4. Le Ministère de l'Élevage et des Productions Animales (MEPA)

Le Ministère de l'Élevage et des Productions Animales a connu une restructuration organisationnelle dans le but de lui permettre de prendre en charge d'une manière plus efficace la politique de développement du secteur. De nouvelles structures ont été créées tels que le Secrétariat Général et la Direction des Industries Animales.

Le Ministère est organisé autour des Structures rattachées au Cabinet du Ministre et des Structures rattachées au Secrétariat Général. Le Secrétariat Général compte les Services et Administrations et les Directions Générales. Le Ministère compte quatre Directions Nationales

Le MEPA a développé le Plan National de Développement de l'Élevage (PNDE) et dans le cadre du PSE, des objectifs stratégiques sont définis pour accélérer le développement des filières animales dans une perspective de réalisation de la sécurité alimentaire, d'amélioration des revenus et de préservation des ressources naturelles. Le MEPA contribue aux interventions nutrition sensibles dans le cadre de la sécurité alimentaire (bio fortification des aliments, les programmes filets sociaux pour les groupes vulnérables et l'organisation de la Journée mondiale du lait).

3.2.5. La Direction de l'Analyse, de la Prévision et des Statistiques Agricoles (DAPSA)

La DAPSA est une Direction du Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement Rural (MAER). Elle comprend le Bureau Administratif et trois Divisions. Elle est chargée, en collaboration avec les autres directions et services du ministère, entre autres de l'élaboration et du suivi et évaluation des politiques et stratégies de développement agricole et de la recherche financement pour les projets et programmes.

En 2014, une revue conjointe du secteur agricole a été menée par différents ministères, partenaires et personnes ressources en vue d'évaluer les efforts consentis par les acteurs pour développer le secteur agricole afin de lutter contre la pauvreté et atteindre la sécurité alimentaire et nutritionnelle. La vision à long terme en la matière s'est traduite dans la Loi d'Orientation Agro-Sylvo-Pastorale (LOASP) élaborée pour la période 2014–2024. La LOASP constitue la base de l'élaboration et de la mise en œuvre de programmes opérationnels tels que le Programme National de Développement Agricole (PNDA), la lettre de Politique Sectorielle de l'Environnement et des Ressources Naturelles

(LPSE) 2009-2015 et le Plan d'Action pour le Développement de la Pêche et de l'Aquaculture (PADPA) 2007.

4. Contribution dans l'amélioration du statut nutritionnel des enfants (moins de 5 ans) et des femmes en âge de procréer et des adolescentes

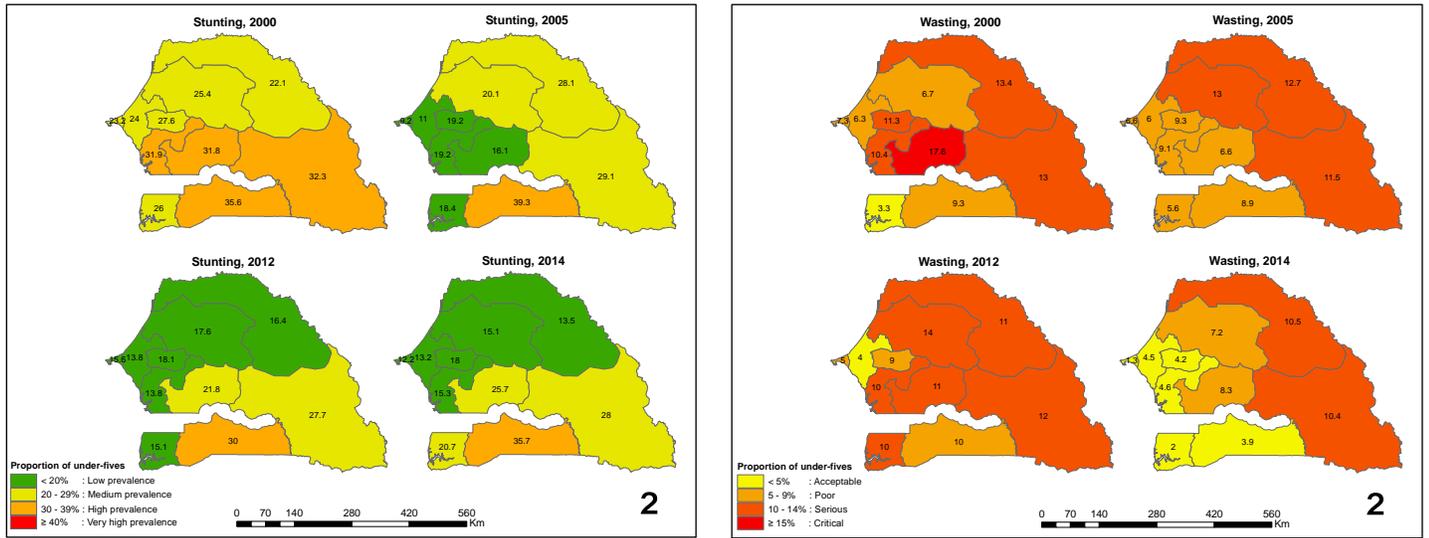
Notre point d'attention dans cette section est de comprendre la contribution des différents intervenants du secteur de la nutrition y compris les différentes unités d'analyse à l'amélioration du statut nutritionnel des enfants de 0 à 5 ans et des jeunes femmes et adolescentes. Un accent est mis sur trois points : i) la situation de la malnutrition au Sénégal, ii) les progrès vers les objectifs 2025 de l'Assemblée Mondiale de la Santé (AMS) et iii) la contribution des différents intervenants.

4.1. Situation de la malnutrition au Sénégal

Le Sénégal a fait de la lutte contre la malnutrition une priorité et tous les efforts sont faits pour consolider les acquis. Selon l'OMS, la malnutrition est l'une des causes principales de la mortalité maternelle et chez les enfants de moins de 5 ans. La situation nutritionnelle du Sénégal se présente comme suit : 19 % des enfants de moins de cinq ans souffrent de retard de croissance ; 6% des enfants sont atteints de malnutrition aiguë et 13% des enfants souffrent d'insuffisance pondérale (ANDS 2014, p.67). L'anémie touche 54% des femmes en âge de procréer et 60% des enfants de moins de cinq ans. La prévalence de la carence en iode chez les femmes enceintes est de 30,9% et celle de la vitamine A est de 24,4 % chez les enfants de moins de 5ans. Le Surpoids et l'obésité touchent 21% des femmes en âge de procréer (IMC \geq 25) et cela concerne surtout les femmes de plus 40 ans.⁴ La figure 1 ci-après présente la situation du retard de croissance et faible poids chez les enfants de moins de 5 ans de 2000 à 2014.

⁴ CLM, Notes sur le processus d'élaboration Plan Stratégique Multisectoriel, octobre 2015.

FIGURE 1: PREVALENCE DE RETARD DE CROISSANCE ET FAIBLE POIDS CHEZ LES ENFANTS DE MOINS DE 5 ANS AU SENEGAL DE 2000 A 2014



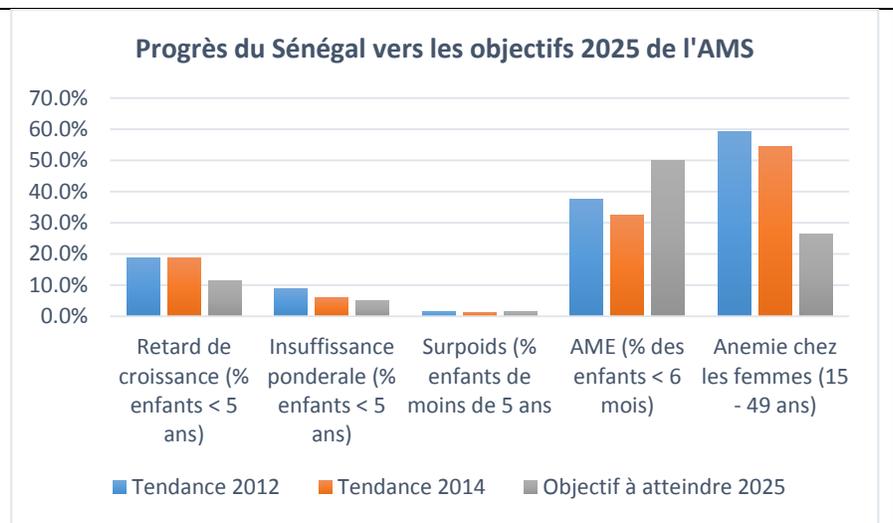
Source: Nene Marc, *Nutritional Outcomes in Senegal: Reducing Geographic and Socioeconomic Inequalities to Accelerate progress towards the 2025 Goals*, en cours, version juillet 2016.

Depuis 2005, les régions du Nord ont montré une baisse consistante du retard de croissance, avec la prévalence à Saint-Louis baissant de 50% à 14% en 2014. Alors que la région de Koalack a connu une hausse constante du retard de croissance entre 2005 et 2014. Concernant le faible poids chez l'enfant, Tambacounda a de façon consistante présenté une prévalence élevée oscillant entre 10 and 14%.

4.2. Progrès vers les objectifs 2025 de l'AME

Dans l'ensemble par rapport au progrès pour l'atteinte des objectifs 2025 de l'Assemblée Mondiale de la Santé (AMS), le Sénégal est en sur la trajectoire d'atteindre seulement quelques objectifs tels que le faible poids et le surpoids chez les enfants. Pour les autres objectifs de l'AMS, notamment la réduction de 40% la prévalence du retard de croissance chez les enfants, l'augmentation à 50% de la pratique de l'allaitement maternel exclusif (AME) et la

FIGURE 2 : PROGRES DU SENEGAL VERS LES OBJECTIFS 2025 DE L'AMS



Source: Cette figure est adaptée des données du rapport sur *Nutritional Outcomes in Senegal: Reducing Geographic and Socioeconomic Inequalities to Accelerate progress towards the 2025 Goals*, en cours, version juillet 2016, p.10

réduction de 50% de la prévalence de l'anémie chez les femmes en âge de procréer, le Sénégal n'est pas sur la trajectoire de les atteindre.

4.3. Contribution des différents intervenants du secteur la nutrition à l'amélioration du statut nutritionnel

Le tableau ci-après présente la contribution des différents intervenants y compris les unités d'analyse de cette étude dans la mise en œuvre des interventions en vue d'améliorer le statut nutritionnel des enfants de moins de 5 ans et des jeunes femmes et adolescentes.

TABLEAU 3: INTERVENTION DE NUTRITION ET COUVERTURE DES GROUPES CIBLES A L'ECHELLE NATIONALE

	Intervention clé	Groupe cible	Taux couverture general	Intervenants clés	
Nutrition	Supplémentation en vitamine A	Enfants 6-59 mois	100%	UNICEF, HKI, CLM, ANPECTP, MSAS, Collectivités locales, ONG, communauté	
	Supplémentation en fer et acide folique	Femmes enceintes	9%	CLM, HKI, UNICEF, ANPECPT, PAM, AECID, MSAS, ONG	
	Fortification à domicile	Enfants 6-23 mois	26%	CLM, ITA, SAED MSAS, ONG	
	Dépistage de la malnutrition aigüe	Enfants 6-59 mois	100%		
	Prise en charge de la malnutrition aigüe sévère	Enfants 6-59 mois MAS	9%	CLM, HKI, UNICEF, ANPECPT, PAM, AECID, MSAS, ONG	
	Prise en charge de la malnutrition aigüe modérée	Enfants 6-59 mois MAM	37%		
	Déparasitage		Enfants 12-59 mois	100%	CLM, HKI, UNICEF, ANPECPT, PAM, AECID, MSAS, Ministère de l'Education Nationale (MEN), ONG
			Enfants 5-12 ans	99%	CLM, MEN, ONG
	Suivi de la promotion de la croissance	Enfants 0-23 mois	21%	CLM, HKI, UNICEF, ANPECPT, PAM, AECID, MSAS, ONG	
	Fortification à petite échelle/communautaire	Enfants 6-59 mois	2%	CLM, ITA, SAED MSAS, ONG	
ANJE	Allaitement maternel exclusif	Femmes allaitantes 0-6 mois	14%	HKI, UNICEF, CLM, ANPECTP MSAS, ONG	
		Femmes enceintes	9%		
	Alimentation du nourrisson et de jeune enfant (6-23 mois)	Femmes allaitantes 6-23 mois	37%	HKI, UNICEF, CLM MSAS, ONG	
		Femmes allaitantes 0-6 mois	1%		

CCC	Programme d'Education Nutritionnelle	Mères et gardiennes des enfants de 0-59 mois	11%	FAO, HKI, CLM, ITA, Ecole Supérieure Polytechnique, ENFEFS, IEF, SNEIPS, MSAS, MEN, MAER, MEPA
	Promotion des comportements clés favorable à une bonne nutrition (PFE)	Mères et gardiennes des enfants de 0-59 mois	13%	
Services santé et environnement sanitaire	Promotion de l'hygiène (lavage des mains et ATPC/utilisation des latrines, traitement de l'eau de boisson à domicile)	Mères et gardiennes des enfants de 0-59 mois	10%	HKI, UNICEF, CLM, AGETIP, JICA, HYGENA, AGRICE, Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement, MSAS, CLM, ONG
	Prise en charge de la diarrhée et des IRA	Mères et gardiennes des enfants de 0-59 mois	3%	HKI, MI, UNICEF, CLM, ChildFund MSAS, CLM, ONG
	Programme de santé de la reproduction	Femmes 15-49 ans	6%	UNICEF, MSAS
		Femmes enceintes	< 1%	
	Suivi de la grossesse (consultation prénatale, accouchement assisté, consultation post-natale)	Femmes enceintes et allaitantes	8%	UNICEF, OMS, UNFPA MSAS, CLM, ONG
	Prévention des maladies (vaccination, PTME)	Enfants 0-59 mois	9%	UNICEF, OMS, CLM, ANPECTP MSAS, ONG
		Femmes enceintes et allaitantes	16%	

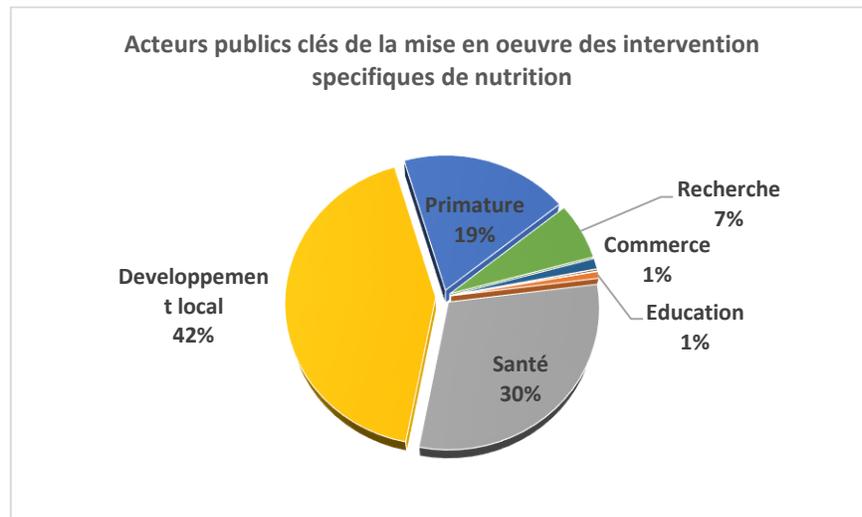
Source : CLM/REACH, Présentation sur la cartographie des intervenants et des interventions clés en nutrition au Sénégal, Dakar, 28 juillet 2015.

Dans l'ensemble, le taux de couverture des cibles par les différentes interventions reste inégal et oscille entre 100% et 1%. Le taux est de 100% pour la supplémentation en vitamine A, le dépistage de la malnutrition aigüe et le déparasitage des enfants. Le taux est supérieur à 25% pour la fortification à domicile (26%), la prise en charge de la MAM (37%) et l'alimentation du nourrisson et de jeune enfant de 6-23 mois (37%). Pour le reste des interventions, le taux de couverture des cibles reste inférieur à 25%. Il s'observe que malgré les efforts déployés par les différents acteurs le problème de couverture des cibles se pose avec acuité avec la mise en échelle des interventions.

Les intervenants clés mettant en œuvre des activités en relation avec la nutrition se retrouvent sur plusieurs interventions. La CLM émerge comme la tête de proue du fait de son implication dans différentes activités de nutrition et avec les différents ministères clés.

La contribution du secteur public dans la mise en œuvre des interventions est importante comme le présente la figure ci-dessous. En effet, l'essentiel les collectivités décentralisées prennent une part importante dans la mise en œuvre des interventions de nutrition avec le support de la CLM (42%), alors le MSAS se situe en deuxième position avec 30% et la CLM vient en troisième position avec 19%.

FIGURE 2: ACTEURS PUBLICS CLÉS DE MISE EN OEUVRE DES INTERVENTIONS SPECIFIQUES DE NUTRITION



Source : Offosse, Marie-Jeanne. Analyse du financement de la nutrition au Sénégal, rapport préliminaire, juillet 2016, p.26.

Parmi les unités d'analyse institutionnelle, la CLM, la Santé et l'Education jouent un rôle à de degré divers dans la mise en œuvre des interventions de nutrition ciblant les enfants et les femmes en âge de procréer et les adolescentes.

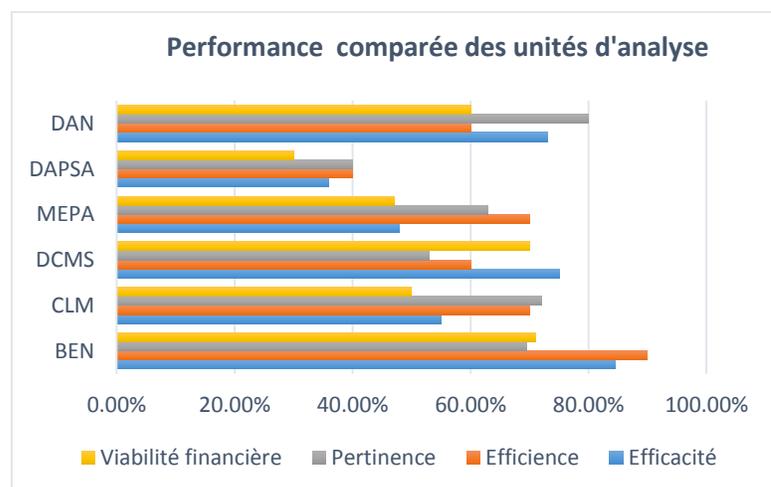
5. Performance organisationnelle des unités d'analyse

Dans le cadre de ce diagnostic institutionnel et organisationnel nous avons axé l'analyse de la performance sur les résultats globaux des organisations (résultats combinés pour la performance des individus, de l'équipe et du programme) constituant nos unités d'analyse. L'évaluation de la performance des unités se base sur quatre critères majeurs qui sont :

- l'efficacité,
- l'efficience,
- la pertinence
- la viabilité financière.

Pour l'ensemble de ces quatre critères majeurs, la figure 4 ci-contre présente les résultats comparatifs de la performance des unités d'analyse. Ces résultats reflètent la perception des membres sur la performance de leurs organisations sur la base des indicateurs spécifiques parcourant les quatre domaines de la performance. Les différentes

FIGURE 3: PERFORMANCE COMPAREE DES UNITES D'ANALYSE

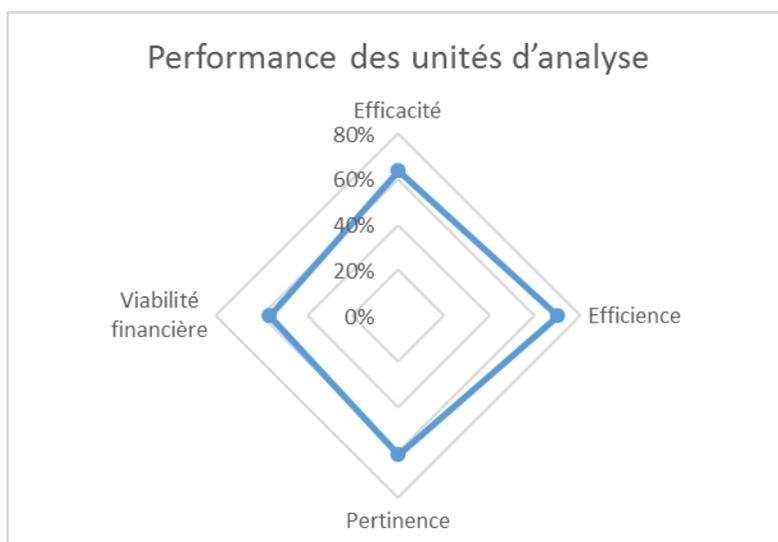


unités ont des résultats fluctuants sur les quatre aspects de leur performance. Le BEN affiche les scores consistants de plus de 70% sur l'ensemble des quatre domaines avec plus de 80% en efficacité et efficacité. La DAN, quant à elle, affiche des scores les élevés par rapport à la pertinence (80%) et l'efficacité (73%). La DAPSA a le score le plus faible, en partie, parce qu'elle ne met pas en œuvre les programmes, mais aussi, du fait que le personnel s'est auto-administré l'outil sans avoir des discussions autour des indicateurs.

Les scores agrégés des unités d'analyse montrent un score moyen d'un peu plus 60% sur chacun des quatre domaines de performance (voir figure ci-contre). Le score sur le plan d'ensemble est très moyen avec celui de l'efficacité qui est le plus élevé à 70% et celui de la viabilité financière qui est le plus faible à 57%. Dans son ensemble toutes les organisations estiment que les ressources humaines, matérielles et financières sont utilisées de manière optimale et ceci malgré le nombre très limité de ressources humaines.

Ces résultats quantitatifs tirés de l'outil d'évaluation institutionnelle et organisationnelle (EIO) sont complétés par les données qualitatives. L'analyse de chaque domaine permet de voir de façon singulière les résultats atteints et les limites.

FIGURE 4: PERFORMANCE DES UNITES D'ANALYSE DU SECTEUR DE LA NUTRITION



5.1. Efficacité des unités d'analyse

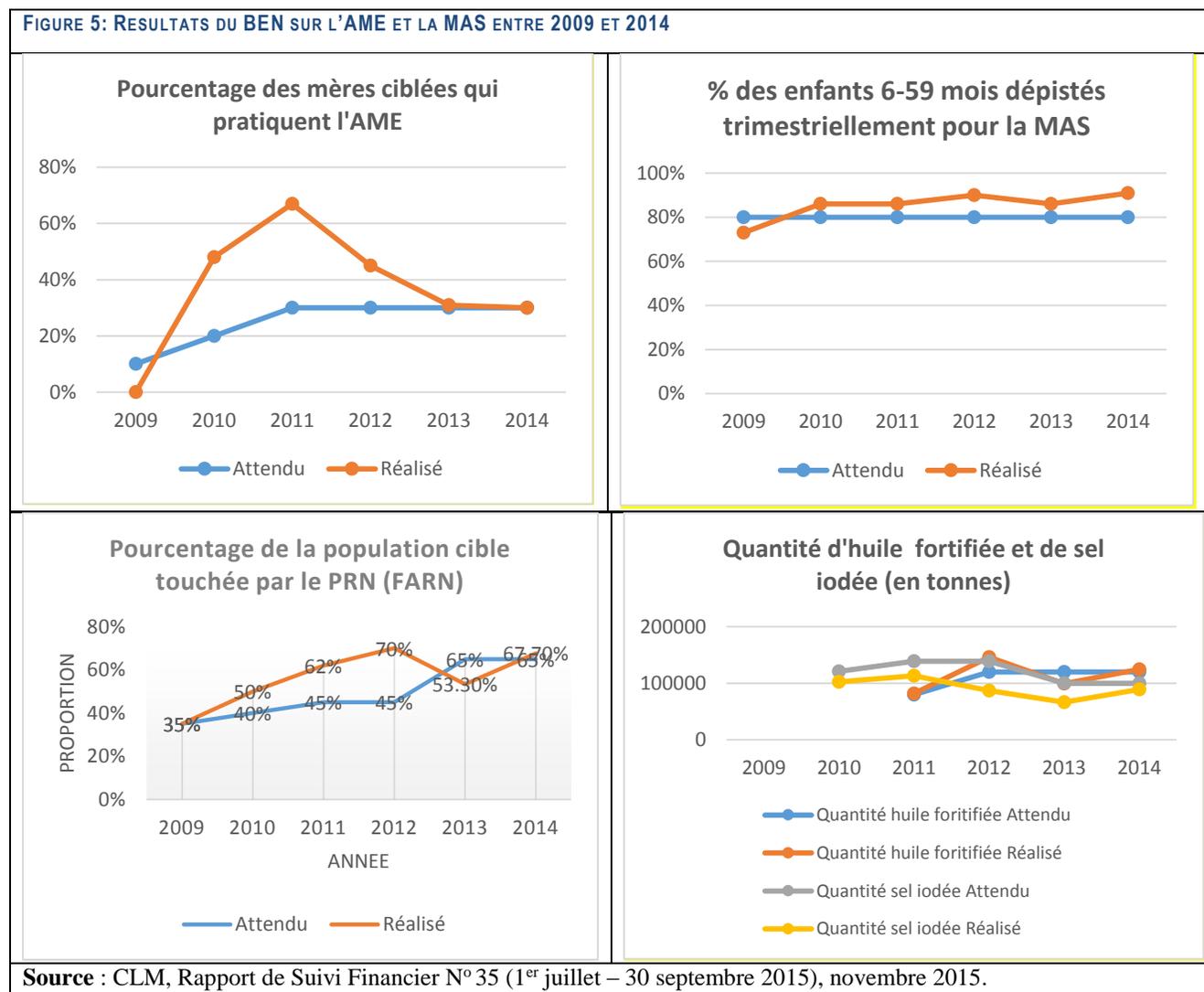
Par efficacité organisationnelle, nous entendons *la mesure dans laquelle une organisation est capable d'atteindre ses buts*. Ici nous cherchons à comprendre dans quelle mesure les unités d'analyse du secteur de la nutrition atteignent leurs buts comme définis par leurs missions et leurs plans de travail. L'efficacité est analysée dans ce cadre sous l'angle de :

- l'atteinte de la mission ou des objectifs définis,
- la satisfaction des bénéficiaires de l'efficacité.

5.1.1. Atteinte de la mission ou des objectifs définis,

Les missions de la CLM et du BEN ont été définies par le décret et l'arrêté de leur création de 2001. Comme pour le BEN et la CLM, chacune des unités d'analyse, la DCMS, la DAPSA, la DAN et le MEPA ont leurs missions clairement édictées par leurs textes de création. La vision du secteur de la nutrition est articulée dans la politique nationale de développement de nutrition comme suit : « Un pays où chaque individu jouit d'un état nutritionnel optimal en adoptant les comportements adéquats ». Toutefois, cette vision bien qu'inscrite dans le document de politique n'est pas connue de toutes les entités clés du secteur de la nutrition. Prise de façon singulière, les différentes unités d'analyse autres que le BEN et la CLM et la DAN et, dans une certaine mesure le MAER et la DCMS, n'ont pas toujours une vision institutionnelle claire sur la nutrition.

Le BEN dans le cadre du PRN reporte sur 13 indicateurs majeurs. Les résultats du BEN montrent une efficacité avérée dans l'ensemble pour ce qui est de la mise en œuvre du PRN avec quelques indicateurs comme la fortification de l'huile et l'iodation du sel qui n'ont pas été atteints de façon consistante durant plusieurs années. La figure 6 ci-dessous montre les résultats par rapport à quatre des 13 indicateurs.



Le niveau d'atteinte des résultats varie selon les unités. Pour le secteur agricole et d'élevage, les objectifs sont fixés annuellement portent sur l'augmentation de la production pour couvrir les besoins en produits agricoles essentiels et en viande de la population. Leurs résultats, sont la plupart de temps tributaires des aléas climatiques qui sont hors contrôle.

Il faut souligner que pour ce qui est du BEN et de la CLM, l'atteinte de la mission fixée par le décret et l'arrêté de leur création reste mitigée. Le tableau ci-dessous récapitule l'efficacité de la CLM et du BEN sur la base de leur mission.

TABLEAU 4: EVALUATION DE L'ATTEINTE DE LEUR MISSION PAR LA CLM ET LE BEN

Mission	Efficacité (Atteinte de la mission)	Commentaire
CLM		
Assurer l'effectivité des engagements pris dans le cadre de la lettre de politique de développement de la nutrition	Performance satisfaisante	La CLM a développé des documents de politique dont l'une lettre de politique de nutrition en 2001 (révisée en 2006) et une politique nationale de développement de la nutrition en 2015 et accompagne la mise en œuvre à travers BEN.
Mettre en place un cadre de concertation : ministères, ONG et Organisation Communautaire de Base (OCB)	Performance moyenne	<ul style="list-style-type: none"> - Il n'existe pas un cadre de concertation multiacteurs formel, cependant les différents acteurs sont invités et participent aux différentes réunions organisées. - Les membres de la CLM ont des rencontres statutaires. - Une plateforme de collaboration existe avec les collectivités locales. Au niveau régional, des Comités Régionaux de Suivi sont en place.
Développer une bonne synergie avec les autres programmes de lutte contre la pauvreté	Performance satisfaisante	La LPNDN et le DPNDN sont alignés avec les documents de politique du gouvernement de lutte contre la pauvreté le DSRP et le PSE.
Favoriser la mise en place des capacités nationales en nutrition	Performance moyenne	<ul style="list-style-type: none"> - Des liens sont développés avec le mouvement SUN qui appuie dans la gouvernance du secteur (création des Réseaux SUN, appui à visibilité de la nutrition au Sénégal). - Des liens timides existent avec le Laboratoire Nutrition de l'UCAD. - La mise en place des capacités en nutrition est faible. Le BEN même n'a de nutritionniste.
Favoriser une politique d'IEC sur la nutrition	Performance satisfaisante	Les stratégies de CCC sont déployées. Le défi de coordination avec les autres acteurs demeure.
Recueillir les rapports d'activités des différents collectivités locales, services publics, ONG et OCB	Performance très faible	Le rapport annuel de la CLM ne prend pas en compte les activités des différents ministères ou ONG et collectivités locales qui ne sont pas financés par la CLM encore moins celles des PTF.
Fournir la situation nutritionnelle à l'échelle nationale avec l'application d'un système d'information efficace	Performance moyenne	La CLM a conduit une seule enquête SMART et il n'y a pas un système d'information en place.
Etablir un rapport annuel sur les politiques en matière de lutte contre la malnutrition	Performance faible	Il n'existe pas de rapport annuel de la CLM sur les politiques en matière de la lutte contre la malnutrition.
BEN		
Elaborer et soumettre à la CLM un plan d'action et un budget annuels	Performance satisfaisante	Des PTA et budgets sont présentés chaque début d'année à la CLM de façon systématique.
Elaborer un Manuel de procédures	Performance satisfaisante	Un Manuel de procédures existe et est régulièrement révisé.

Assurer l'exécution du budget alloué au PRN de manière efficace et efficiente	Performance satisfaisante	Un système de gestion rigoureuse est en place.
Créer, gérer et mettre à jour un système d'information nutritionnelle et le rendre accessible	Performance faible	Il n'existe pas un système d'information nutritionnelle pour le secteur de nutrition en place. Cependant, le BEN a un système d'information par rapport aux différents projets mis en œuvre. Le défi demeure le partage d'information et l'accès au système par les autres acteurs.
Préparer les appels d'offres relatifs aux activités du Programme conformément aux dispositions réglementaires	Performance satisfaisante	Des procédures de passation de marchés et de recrutement sont en place et systématiquement respectées.
Participer à la conception et la mise en œuvre des projets de nutrition	Performance satisfaisante	Le BEN a développé et mis en œuvre plusieurs projets et programmes de nutrition.
Proposer toutes études pouvant contribuer à l'amélioration de la situation nutritionnelle des populations	Performance satisfaisante	Le BEN a mené des études importantes : Une étude d'impact (2004-2006) du PRN, une enquête « connaissance – pratiques – couverture » en 2005 (environ), une enquête de satisfaction des bénéficiaires en 2005 (environ), et une évaluation du projet de transferts monétaires en 2012 ont été menées. Le défi est celui de diffusion des résultats.
Etablir annuellement la situation financière et comptable des crédits	Performance satisfaisante	Rapports financiers sont établis trimestriellement et annuellement.
Etablir des rapports trimestriels et annuels des activités	Performance satisfaisante	Des rapports d'activités trimestriels et annuels sont établis de manière systématique.
Préparer les différentes revues du Programme de Renforcement de la Nutrition planifiées dans les Accords de Crédit	Performance satisfaisante	Une des faiblesses c'est que ces revues ne sont plus ouvertes aux acteurs du secteur y compris les PTF.

- L'analyse de la mission de la CLM et du BEN laisse transparaître une question fondamentale de responsabilité dans la mise en œuvre de la mission de la CLM. Si dans la pratique le BEN est le bras armé de la CLM et joue un rôle dans l'opérationnalisation de la mission régaliennne de la CLM, ceci outrepassse la mission confiée au BEN il y a 15 années. Avec l'évolution du temps et les expériences pratiques, il se ressent une nécessité d'élargissement de la mission du BEN pour un alignement avec ce qui se fait dans la pratique aujourd'hui.
- Dans le cadre la multisectorialité, le développement participatif d'une vision/mission s'impose pour canaliser les efforts de tous les secteurs et donner une direction consensuelle au secteur de la nutrition.

5.1.2. Satisfaction des bénéficiaires par l'atteinte des résultats

La satisfaction des bénéficiaires et sa prise en compte sont deux aspects importants de l'efficacité. Dans son ensemble, il n'y a pas un système en place pour la collecte des données sur la satisfaction des bénéficiaires. Cependant, pour le BEN, une enquête de satisfaction a été conduite en 2005 et les données sur la satisfaction sont collectées lors des missions de suivi. Ainsi, il est noté la satisfaction des maires et autorités administratives sur le PRN, PASAV, FBR et le Cash Transfert. A son niveau, l'équipe du BER de Thiès conduit systématiquement les focus groups des bénéficiaires lors des visites terrain pour recueillir leur degré de satisfaction en lien avec le projet. Pour les entités ministérielles, les enquêtes de satisfaction ne sont pas une tradition. Toutefois de façon anecdotique, la perception est que les bénéficiaires pensent que les services travaillent bien. Il y a une intention exprimée mais non matérialisée au niveau des différents ministères à travers la mise en place d'un système spécifique dédié à la collecte des opinions des usagers. Comme il n'y a pas un système clairement établi de recueil de la satisfaction des bénéficiaires, sa prise en compte pour améliorer les programmes est faible.

5.2. Efficience des unités d'analyse

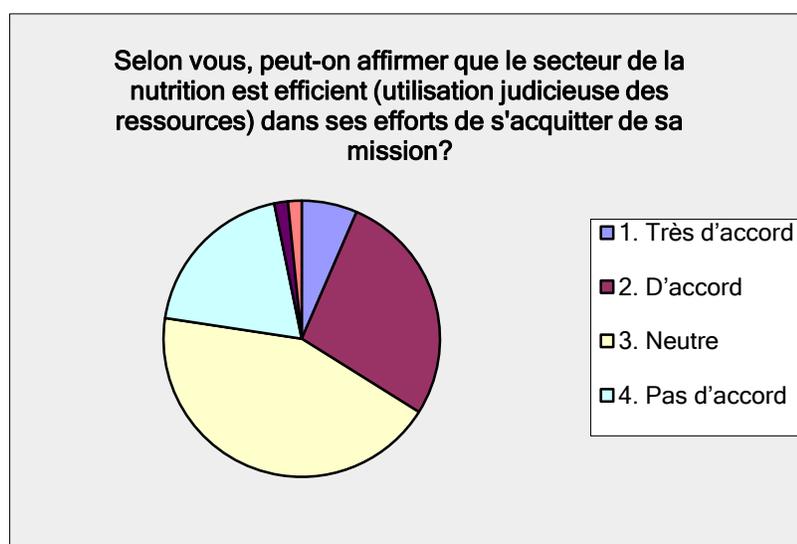
L'efficience comme la plupart des éléments clés de la performance n'est pas facile à mesurer surtout pour les organisations publiques. L'efficience peut se comprendre comme le ratio entre les résultats obtenus et les ressources financières encourus pour atteindre les objectifs. Ici, nous nous sommes basés sur trois indicateurs :

- i) l'utilisation efficiente des ressources humaines et répartition des dépenses budgétaires ;
- ii) l'utilisation optimale des matériels et les installations (bâtiments, équipements, etc.) ;
- iii) l'utilisation optimale des ressources financières.

L'analyse se base sur les documents financiers disponibles et les données collectées à travers l'outil EIO et l'enquête en ligne. Dans l'ensemble des systèmes sont en place pour favoriser l'efficience aussi bien dans le domaine des finances, ressources humaines que des programmes.

FIGURE 6: RESULTATS ENQUETES SUR L'EFFICIENCE DU SECTEUR DE LA NUTRITION

D'une façon générale la perception des acteurs du secteur de la nutrition sur l'efficience du secteur reste mitigée avec 34% de répondants de l'enquête en ligne qui soutiennent que le secteur est efficace dans ses efforts de s'acquitter de sa mission alors que 21% ne sont pas d'accord (pas d'accord :19% et pas du tout d'accord : 2%). Cependant, 44% de répondants sont restés neutres. Dans la perspective de la multisectorialité, il serait indispensable d'améliorer la communication sur les dépenses financières en relation aux résultats et l'impact des investissements dans la nutrition pour renforcer la visibilité du secteur et la confiance des intervenants.

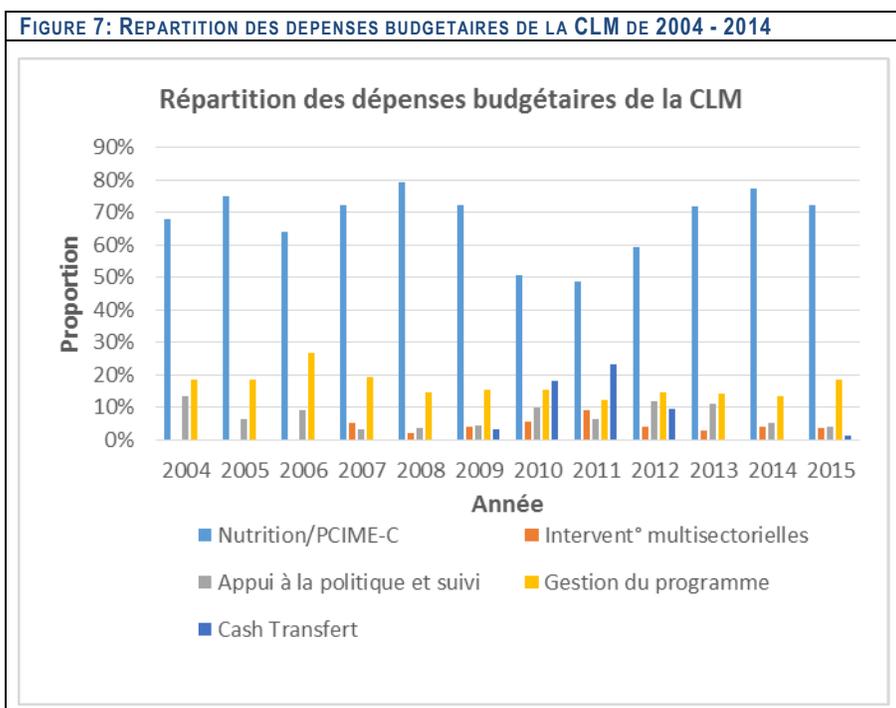


Source : Résultat enquête en ligne sur la perception du secteur de la nutrition, juin-juillet 2016.

5.2.1. Ressources Humaines et répartition des dépenses budgétaires.

Pour le staff, malgré l'effectif réduit et les ressources limitées les différentes structures parviennent à obtenir les résultats satisfaisants. Par exemple, cette anecdote partagée par un personnel du MEPA résume la perception d'efficacité : « Les bons résultats que réalise souvent le secteur de l'Élevage sont liés à sa dynamique interne et non aux ressources qui lui sont allouées qui sont plutôt faibles, commentait un député ». L'évaluation ressort que l'efficacité est atteinte au prix du sacrifice consenti par le personnel des différentes institutions qui travaillent de longues heures pour atteindre les résultats escomptés.

Nous avons aussi voulu analyser l'efficacité en nous basant sur la répartition des dépenses budgétaires, en fonction des données disponibles. Ceci permet de déterminer la proportion des ressources investies dans les programmes en relation au fonctionnement. Pour la BEN, les frais de gestion du programme (y compris les salaires) sur les 12 dernières années ont toujours oscillé en deçà de 20%, avec une exception en 2006 où ce taux a atteint les 27%, permettant d'avoir plus de ressources dédiées aux activités programmatiques. Au MAER, la proportion des dépenses liées au personnel et au fonctionnement de 2011 à 2015 varie entre 2 et 4%⁵ de son budget total, ceci excluant les charges salariales. Le rapport financier du MSAS de 2009-2012 dans sa ventilation des dépenses montre une proportion de 20,8% pour le fonctionnement et 46,6% (Rapport financier 2009-2012, p.22). Il est certain que les différentes entités n'ont le même mode de fonctionnement et la même masse de personnel.



5.2.2. Ressources matérielles

Concernant l'utilisation optimale du matériel et des installations (bâtiments et équipements), il se dégage que les bâtiments et matériels sont surutilisés. Les différents services ministériels ainsi que le BEN et le BER de Thiès partagent la même préoccupation. L'optimisation de l'utilisation du matériel et des équipements est observée au niveau du BER et le BEN. Ici beaucoup de véhicules, de matériels mobiliers et d'équipements datent de 2002. Bien qu'étant en état de fonctionnement, ces équipements sont en grande partie vétustes et les véhicules amortis.

⁵ Nous avons utilisé les données du Rapport de performance du MAER de 2014, 28 juin 2015, p.9, pour effectuer ce calcul.

Le problème d'infrastructures est plus accentué pour les différents ministères. Cette situation est encore plus exacerbée au niveau des régions et départements où les problèmes de locaux et logistiques (moyens de déplacements) se posent avec acuité.

5.2.3. Ressources financières

Quant à l'utilisation efficiente des ressources financières, la perception dans toutes les unités d'analyse est que le ratio ressources financières et résultats atteints plaide en faveur de l'efficience car le personnel affirme que peu de ressources financières sont investies alors que les résultats sont optimisés. Des procédures de gestion financière sont en place et permettent d'assurer une rigueur. Le BEN de la CLM connaît des audits financiers annuels. Les rapports d'audit ont été dans l'ensemble satisfaisants et certifiés sans réserve et attestent que les ressources sont utilisées aux fins prévues. Ceci est la résultante d'une gestion financière rigoureuse qui fait l'objet d'un suivi interne avec des audits internes pour s'assurer de la bonne gestion des ressources.

Une analyse du financement de la nutrition a permis d'établir les coûts unitaires pour les différentes interventions de nutrition récapitulées dans le tableau ci-dessous.

TABLEAU 5: COUT UNITAIRE DES INTERVENTIONS DE NUTRITION

Intervention	Coût unitaire (FCFA)	Observation
Transfert monétaire	43.117	Période de 6 mois, soit 3 bimestres 11% dédiée à la mise en œuvre du programme
FBR	36.690	18% dédiée à la mise en œuvre du programme. Coût basé sur le pré-test de mise en œuvre par la CLM. Dispositif de coordination et de mise en œuvre déjà existant
Paquet d'activités de Promotion de la nutrition	3.560	Coût annuel/enfant Prise en compte des activités de suivi et promotion de la croissance (SPC), communication pour le changement de comportement (CCC) et d'éveil
Introduction d'activités de dépistage et de la prise en charge communautaire de la MA dans une communauté	32.230	Coût annuel

Source : Offosse, Marie-Jeanne. Analyse du financement de la nutrition au Sénégal, rapport préliminaire, juillet 2016, p.34

Une volonté de maîtrise des coûts des services et de maximisation de l'impact des investissements est une des grandes préoccupations du secteur de la nutrition dans une logique de mise en échelle des interventions.

Pour le BEN, les valeurs organisationnelles, les systèmes de contrôle (manuel des procédures, règlement intérieur, registre de présence), les outils d'évaluation de performance du personnel et de suivi des programmes et enfin les revues PABA sont autant de mécanismes en place pour assurer l'efficience. Au niveau des entités ministérielles (DAN, MEPA, DAPSA et DCMS), le document de programmation pluriannuelle des dépenses avec le cadre de mesures des rendements (indicateurs et calcul d'évaluation) et le système d'évaluation sont en place. Une cellule de passation des marchés et une inspection interne sur le plan technique, administratif et financier existent. Le dispositif de contrôle est un élément important de tous les services étatiques pour assurer l'utilisation efficiente

des ressources. Cependant, l'un des problèmes majeurs c'est que ces structures manquent de ressources pour leur fonctionnement et souffrent de l'insuffisance des ressources humaines qualifiées.

5.3. Pertinence des unités d'analyse

Une variante clé de la performance est le maintien de la pertinence définie ici comme *la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaires et obtenir leur soutien aussi bien sur le court que le long terme*. Dans cette optique, la capacité d'adaptation de l'organisation à l'évolution du contexte et des besoins des intervenants est primordiale. Nous examinons la pertinence sous l'angle de :

- i) la satisfaction des intervenants du secteur de la nutrition,
- ii) l'adaptation des organisations par rapport à l'évolution du contexte et aux besoins des intervenants,

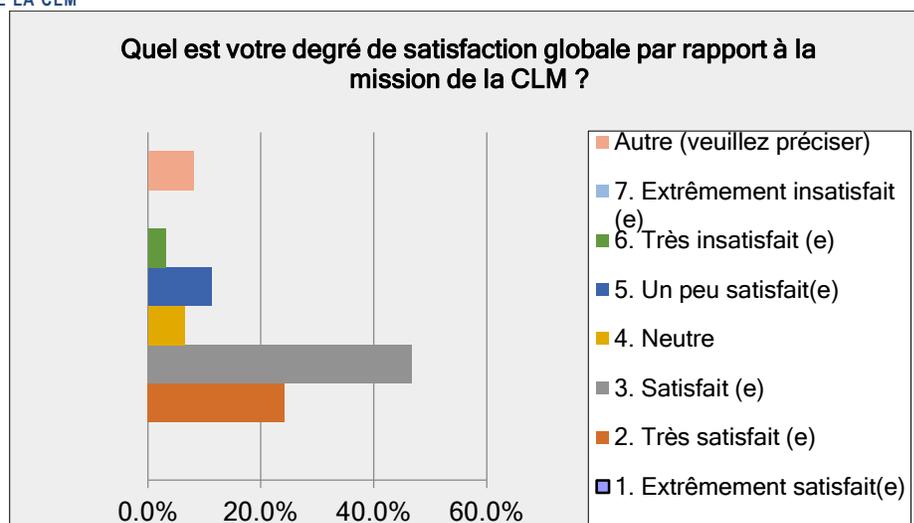
5.3.1. Satisfaction des bénéficiaires et intervenants du secteur de la nutrition par rapport à la mission

De manière générale, la collecte d'informations sur la perception des bénéficiaires et intervenants du secteur de la nutrition n'est pas l'apanage des organisations de nos unités d'analyse. Ici la satisfaction des bénéficiaires est en relation à la réponse à leurs besoins prioritaires. Le BEN comme nous l'avons indiqué plus haut ne procède qu'à une collecte informelle du feedback lors des rencontres d'échange avec les AEC, les collectivités locales, des CRS et des ateliers nationaux d'évaluation avec les responsables des AEC. Toutefois, l'évaluation sur le projet NETS et l'étude formative sur la fortification à domicile ont intégré les aspects de la perception. Une étude sur l'impact des stratégies de communication développées dans le cadre du PRN est en cours. Ces études sont beaucoup plus orientées sur la perception des projets et non du BEN/BER.

La focalisation des efforts sur la mise en œuvre du PRN et autres projets par le BEN a occulté la mise en œuvre de certains aspects des missions assignées à la CLM qui portent sur la création d'un cadre de concertation, par exemple, qui engage l'ensemble des acteurs du secteur de la nutrition.

Sur le plan d'ensemble les intervenants du secteur de la nutrition aussi bien sur le plan national que régional sont globalement satisfaits par rapport à la mission de la CLM avec un pourcentage de 71% (satisfait : 46.8%, et très satisfait : 24.2%). Ceci montre la pertinence de la CLM et du BEN par ricochet qui est considérée comme la locomotive du secteur de la nutrition au Sénégal.

FIGURE 8: RESULTAT DE L'ENQUETE SUE LA SATISFACTION DES ACTEURS DU SECTEUR DE LA NUTRITION DE LA CLM



Source : Résultat enquête en ligne du secteur de la nutrition, juin-juillet 2016.

5.3.2. Adaptation à l'évolution du contexte et aux besoins des intervenants

L'adaptation est un élément essentiel pour le maintien de la pertinence. Il est judicieux de relever que le BEN a réaménagé sa structure organisationnelle au fil du temps et développé des outils de gestion adéquats. Le plan stratégique du PRN a évolué avec le temps aussi bien sur le plan du contenu que de l'approche. La CLM de son côté embrasse de façon résolue l'approche multisectorielle qui s'est matérialisée par le lancement du processus de développement d'un plan stratégique multisectoriel (2016-2021) avec la participation de l'ensemble des acteurs du secteur de la nutrition. Les efforts d'adaptation et de renforcement de la multisectorialité se sont faits ressentir ces deux dernières années, suscitant une nouvelle dynamique et une plus grande satisfaction de ces acteurs. Sur le plan programmatique, la méthode de ciblage, le paquet de services et la couverture géographique ont évolué. Egalement, les normes et protocoles, les orientations des politiques, les évidences et priorités qui se dégagent sur le plan national et international ont conditionné l'adaptation des programmes. Nonobstant, la mise à jour des programmes n'est pas systématique.

La mise en œuvre des programmes est un acquis indéniable que le BEN a pu forger au fil des années. Cependant, de nouveaux aspects ont émergé et requièrent leur prise en compte par la CLM. La multi-sectorialité, la collaboration et la coordination des acteurs du secteur, l'institutionnalisation de la nutrition par les ministères clés exprimée par les allocations budgétaires conséquentes, la mise en place des ressources humaines, l'intégration des objectifs et l'alignement des politiques sont autant de nouvelles pistes urgentes qui permettront à la CLM et au BEN de garder leur pertinence. Les attentes des intervenants en nutrition sont vastes et variées et la CLM pourrait travailler avec les secteurs afin d'articuler des réponses pertinentes. Ces réponses concernent :

i) Renforcement de la multi-sectorialité. La nécessité d'avoir une plateforme multi-acteurs fonctionnelle aussi bien au niveau national, régional, départemental qu'au niveau le plus rapproché des bénéficiaires est plus qu'urgente. Ce cadre permettra l'harmonisation de la planification, de l'utilisation efficaces des ressources et le suivi-évaluation des interventions sectorielles dans le domaine de la nutrition. Ceci implique également la mise en place d'un système de collecte et de partage d'informations nutritionnelles et une clarification des rôles et responsabilités entre les différents acteurs.

ii) Leadership de la CLM (pour la coordination du secteur). Pour les acteurs du secteur, le leadership de la CLM devrait être plus visible et devrait porter sur le plaidoyer pour l'institutionnalisation de la nutrition par les secteurs clés, la documentation des processus et expérience et la dissémination. Avec la nouvelle politique, l'orientation vers une approche multisectorielle et la coordination sont devenues critiques. Ceci implique cultiver une vision commune sur les problèmes et solutions avec l'analyse de la situation nutritionnelle multisectorielle et mobiliser les ressources.

iii) Renforcement des capacités en nutrition. La CLM devrait répondre aux besoins en renforcement des capacités en nutrition qui émergent à tous les niveaux (national, régional et local). Des stratégies de renforcement des capacités devraient être formulées pour pouvoir toucher le maximum des acteurs, mais aussi, assurer la formation académique pour constituer une masse critique de nutritionnistes sur le plan national.

iv) Soutien politique et financement de la nutrition. Le secteur de nutrition pour son développement doit continuer à jouir du soutien politique et des appuis financiers multiformes. A cet effet, la CLM

a un rôle crucial à jouer pour assurer la pérennité des acquis du secteur en ce qui concerne l'appui politique, mais également, de bâtir un système de financement et sécuriser les financements importants dont le secteur a de plus en plus besoin.

5.4. Viabilité financière des unités d'analyse

Par viabilité financière, nous entendons *la capacité d'une organisation à réunir les fonds nécessaires pour satisfaire à ses exigences fonctionnelles à court, moyen et long termes*. Le constat dans le cadre de cette évaluation est que les ressources de la CLM, du MEPA, de la DAPSA, DCMS et DAN proviennent essentiellement du gouvernement sénégalais et des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux qui financent les programmes de nutrition et sensibles à la nutrition. Ces financements permettent la mise en œuvre des activités de ces différentes entités. L'attention est portée ici sur les ressources disponibles et les partenariats techniques et financiers existants.

5.4.1. Ressources disponibles

Pour les entités des ministères clés, le budget de l'Etat couvre essentiellement le fonctionnement et l'ensemble des projets et programmes (ainsi que certains postes) sont financés par les bailleurs de fonds. Pour la DCMS, il n'y a pas de ressources propres provenant du gouvernement pour la mise en œuvre des projets de santé, nutrition et environnement pourtant inscrits dans le PAQUET. S'agissant du MEPA, les différentes directions ont des budgets de fonctionnement et également la responsabilité des projets sous budget de l'Etat mais financés par les bailleurs de fonds. Les différentes entités ont bénéficié des financements multiformes des bailleurs de fonds comme l'indique le tableau ci-dessous.

TABLEAU 6: ENTITES MINISTERIELLES ET APPUI DES BAILLEURS

Entité	Appui	Bailleurs
DAN	Fonctionnement et personnel Projets	OMS, UNICEF, PAM, USAID, ACF, HKI et Intrahealth
DCMS	Financements ponctuels, Programme Healthy Kid Projets Nutrition	OMS, Nestlé, UNICEF et Counterpart International
MAER	Programmes de sécurité alimentaire et la nutrition pour un montant de plus de 15 milliards ⁶	Recherche de financement externe (98% du budget attendu des bailleurs de fonds)
	le PADAER, le DRIARS et le P2RS	FIDA, Fond Fiduciaire MC Espagnol, BAD, BID, FIDA et OFID
MEPA	PDESOC, le PRAPS (qui est à son début) et également le PASA-LOUMAKAF, le PAFA-Extension,	BID, BM, GAFSP, FAD
	PAP 2014-18 du PSE : quatre projets d'élevage prioritaires (PROMOFA, PRADELAIT, PRODAF, PRODELEC)	Recherche de financement

S'agissant de la CLM, dans l'ensemble, elle a des sources de financements diversifiées. Le financement du gouvernement a augmenté de manière constante depuis sa création avec l'accroissement des allocations budgétaires annuelles à la nutrition de 0.3 millions USD en 2002 à 5.7 millions USD en 2015 ; et le portefeuille des bailleurs de fonds s'est également élargi. Les principaux bailleurs de fonds de la CLM de 2004 à 2015 sont la contrepartie du gouvernement (CPT)

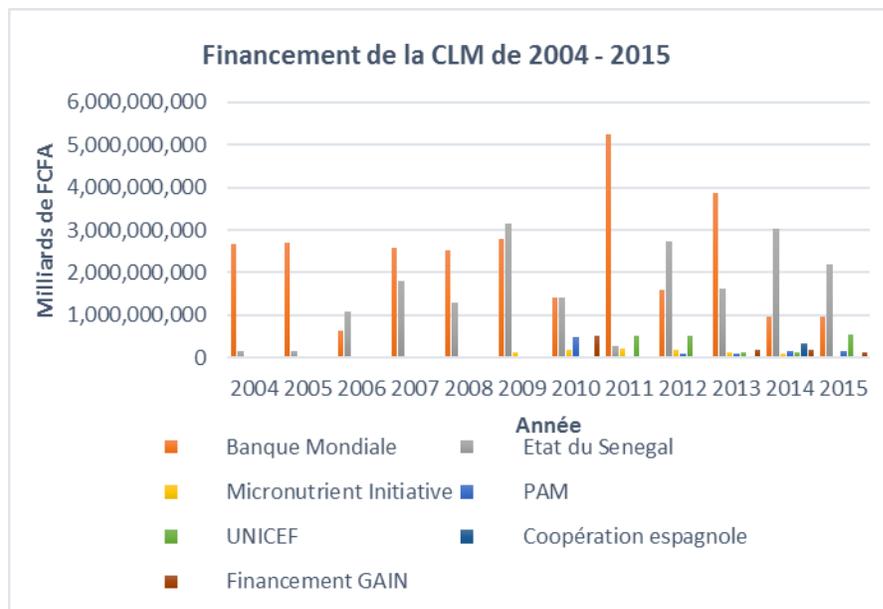
⁶ Projet Annuel de Performance (PAP) MAER 2016, février 2016, p.27 portant sur le Crédits d'investissement 2016 nutrition de la MAER.

avec 36% de financement et les bailleurs de fonds : la Banque Mondiale qui a apporté 56% du financement de la CLM et UNICEF avec environ 4% (en plus de l'appui en nature et matériels), M.I, GAIN et le PAM avec une contribution de 2%, respectivement. Il faut cependant souligner que la Banque Mondiale a joué un rôle de premier choix et de pionnier dans le financement de la nutrition au Sénégal à travers la mise en œuvre du PRN. Les financements ont fluctué par partenaires au cours des années.

Malgré l'augmentation du nombre des bailleurs de fonds, le montant de financement est en baisse.

La diversification des sources de financement est un atout indéniable qui permet à la CLM de se prémunir des aléas de financement. Nonobstant cette situation, la CLM a le plus souvent préparé son budget dans un climat d'incertitudes qui fait que les aménagements budgétaires sont constants en cours d'année pour tenir compte de l'état des ressources et de la situation de trésorerie réelle. A titre d'exemple, les informations sur les allocations budgétaires du gouvernement pour la période au-delà de 2016 n'étaient pas connues au moment de cette évaluation en juin 2016.

FIGURE 9: FINANCEMENT DE LA CLM DE 2004-2015



Source : Document synthèse du financement de la CLM de 2004 à 2015.

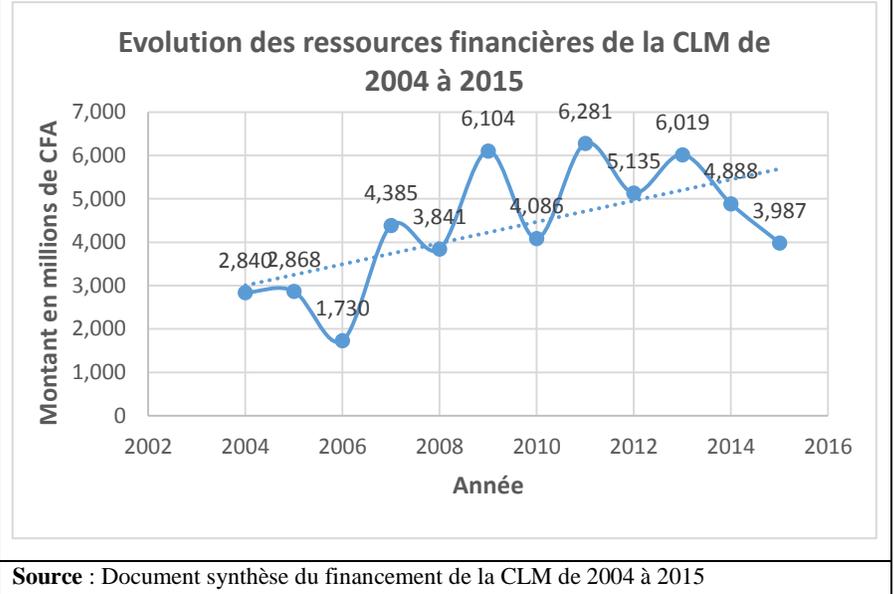
Le BEN/CLM a pu tirer profit de son avantage comparatif marqué par la souplesse du dispositif du PRN (capacité de réadaptation et de réorientation dans ses approches), son maillage du territoire (58 districts, 400 collectivités locales sur 567 et 14 régions) et sa représentativité à l'échelle du pays pour gagner la confiance des partenaires et saisir certaines opportunités et mobiliser des ressources supplémentaires.

La question de limitation de ressources revient comme un leitmotiv pour toutes les organisations évaluées. Dans l'ensemble les ressources ne sont pas à la hauteur des ambitions. Par exemple, le BEN/CLM n'a pas des ressources suffisantes pour le passage à l'échelle de certains de ses projets comme la généralisation du paquet de services, la couverture de la totalité des collectivités locales. Au niveau régional, certaines collectivités locales ont commencé de façon très modique à appuyer les activités de la nutrition communautaire.

Malgré les efforts louables du gouvernement, une importante partie du financement de la nutrition provient des bailleurs de fonds. La grande dépendance de l'appui des bailleurs de fonds par les acteurs du secteur de la nutrition crée une certaine vulnérabilité. Un plan d'action multisectoriel est important pour harmoniser et coordonner les investissements. Nous allons aborder la question de la coordination des PTF plus bas dans ce rapport.

Même si les allocations budgétaires sont en constante progression, les ressources financières de la CLM ont évolué en dents de scie avec une hausse significative en 2011 et une baisse constante avec le niveau le plus bas en 2014 en comparaison aux trois précédentes années. La vulnérabilité du secteur de la nutrition est certaine dans la mesure où elle dépend des financements externes qui sont souvent très aléatoires et précaires. Dans le cadre de la dynamique multisectorielle, il serait important de développer un plan d'action budgétisé de nutrition et un plan de mobilisation des ressources basé sur l'évidence en tenant compte des besoins des secteurs. Ce plan devra prendre en compte les ressources disponibles dans les secteurs et cibler aussi bien les ressources externes qu'internes (gouvernement, collectivités locales et autres contribution).

FIGURE 10: EVOLUTION DES RESSOURCES FINANCIERES DE LA CLM

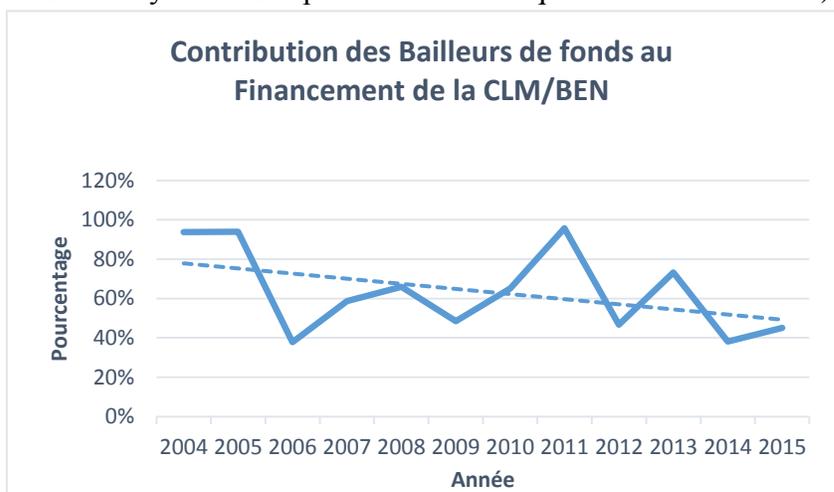


Le budget de MAER a connu une augmentation substantielle en 2012. Ce budget connaîtra une baisse en 2013 avant de connaître une augmentation continue pour les deux années suivantes. Pendant que le budget du MEPA est en croissance constante depuis 2013.

5.4.2. Partenariats techniques et financiers

L'ensemble des institutions des unités d'analyse ont des partenaires techniques et financiers (PTF).

Ces partenaires sont variés et apportent leur appui dans divers aspects de la nutrition ou des interventions sensibles à la nutrition comme signalé plus haut. Ils sont les ONG internationales, les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux, les agences des Nations Unies, les mouvements à l'échelle mondiale et les entreprises privées. Par conséquent, le BEN de la CLM, pour ses différents programmes et projets (PRN, PASAV, NETS, NESA, le FBR, le PFSN, le P2RS et le PINKK) a reçu des appuis partenaires de la



Banque Mondiale, GAIN, PAM, de l'UNICEF, de M.I., la Banque africaine de Développement, la Coopération espagnole, l'Union Européenne et la Coopération canadienne. L'appui financier des

baillleurs de fonds a évolué en dents de scie avec les pics en 2004 et 2005 (94%) et 2011 (96%) et des diminutions importantes en 2006 et 2011 (38%). En 2015, cette contribution était de 45%. La contribution agrégée des financements des bailleurs des fonds sur la période d'un peu plus d'une décennie est de l'ordre de 64%. Il faut également relever que USAID contribue de manière significative au financement de la nutrition à travers des projets de santé et le projet Yajeende. Sur le plan technique, les partenaires suivants lui apportent leur appui : entre autres, la Banque Mondiale, l'initiative REACH, le mouvement SUN, IFPRI, UNICEF.

Le MEPA bénéficie pour ses nombreux projets des bailleurs de fonds comme la Commission de l'UEMOA, la Banque Islamique de Développement (BID), le Programme mondial pour l'agriculture et la sécurité Alimentaire (GAFSP) et le Fonds africain de développement de la BAD. Concernant le MAER, entre 2011 et 2015, l'appui financier extérieur est projeté à 42%⁷ de son budget total pour cette période et des appuis techniques de ce ministère sont multiples et variés. Entre autres, il y a les institutions bilatérales et multilatérales (Banque Mondiale, USAID, AFD, etc.), les agences de coopération (Agence Indienne de Coopération Internationale, Agence Chinoise de Coopération Internationale, Agence Coréenne de Coopération Internationale – KOICA, Agence Japonaise de Coopération Internationale – JICA) et les agences des Nations Unies et de développement. S'agissant de la DAN, ses partenaires sont divers comme présenté plus haut elle fait également partie tout comme les autres, de nombreuses plateformes comme tant régionales qu'internationales telles que : UA, UEMOA, ECOWAS, SUN, REACH, AGIR, NASAN.

Comme le montre l'analyse, le partenariat technique et financier occupe une place centrale dans le développement du secteur de la nutrition au Sénégal dans son ensemble. La diversification de partenariat présente à la fois des atouts majeurs et des défis. L'un des principaux défis est la coordination de ces partenaires et l'harmonisation des interventions et des stratégies dans l'intérêt supérieur du pays.

Points clés de la section de la performance

- Les différentes unités ont des résultats fluctuants sur les quatre domaines de leur performance (efficacité, efficacité, pertinence et viabilité financière). Le score d'ensemble est très moyen avec celui de l'efficacité le plus élevé (70%) et la viabilité financière le plus faible (57%).
- L'analyse de la mission de la CLM et du BEN laisse transparaître une question fondamentale de responsabilité dans la mise en œuvre de la mission de la CLM. Avec l'évolution du temps et les expériences pratiques, il se ressent une nécessité d'élargissement de la mission du BEN pour un alignement avec ce qui se fait dans la pratique aujourd'hui.
- L'efficacité est atteinte au prix du sacrifice consenti par le personnel des différentes institutions au prix de longues heures de travail.
- Pour la BEN, les frais de gestion du programme (y compris les salaires) sur les 12 dernières années ont toujours oscillé en deçà de 20%. Au MAER, la proportion des dépenses liées au personnel et au fonctionnement de 2011 à 2015 varie entre 2 et 4% de son budget total, ceci excluant les charges salariales.
- L'adaptation par rapport à l'évolution du contexte est importante pour le secteur de la nutrition et la CLM pour garder sa pertinence. La multi-sectorialité, la collaboration et la coordination des acteurs du secteur, l'institutionnalisation de la nutrition par les ministères clés exprimée par les allocations budgétaires conséquentes, la mise en place des ressources humaines, l'intégration des objectifs et

⁷ Nous avons utilisé les données sur le budget tirées du Rapport de performance du MAER 2014, juin 2015, p.9, pour effectuer le calcul de ce pourcentage.

l'alignement des politiques sont autant de nouvelles pistes urgentes de la gouvernance du secteur qui permettront à la CLM et au BEN de garder leur pertinence.

- La dynamique du secteur de la nutrition requiert aujourd'hui un renforcement de la mission du BEN sur la base de l'évolution du contexte, des connaissances actuelles et des enjeux du moment.
- La viabilité financière du secteur de nutrition se bute à sa dépendance au financement externe malgré les efforts du gouvernement.
- Les unités d'analyse ont diversifié leurs sources de financement en développant des partenariats multiples.

6. Motivation organisationnelle : opportunités et problèmes majeurs affectant la performance des unités d'analyse

Cette section analyse les opportunités et problèmes liés à la motivation organisationnelle affectant la performance des unités d'analyse et l'atteinte des objectifs du secteur de la nutrition. Elle s'articule autour de deux points suivants :

- la culture organisationnelle
- les mesures d'incitation

6.1. Culture organisationnelle

L'analyse de la culture organisationnelle dans le contexte de cette évaluation se base sur l'identification du personnel de ces organisations aux valeurs organisationnelles. En effet le BEN/CLM a articulé sa culture autour de neuf valeurs fondamentales : la transparence, l'équité, la rigueur, l'engagement, le respect de l'environnement, la diversité, l'esprit d'équipe, l'apprentissage continu, la proactivité. Le personnel du BEN aussi bien au niveau du siège qu'au bureau régional de Thiès que nous avons visité a montré un attachement aux valeurs de l'organisation. La qualité de l'environnement de travail qui permet la liberté de participation et une responsabilisation est fortement mise en exergue par le personnel.

Le personnel du BEN est très engagé et travaille au-delà des heures de travail et jours ouvrables. Il est flexible et animé d'un esprit de dépassement de soi. Toutefois, cette culture organisationnelle du BEN n'est pas nécessairement acceptée de la même manière par tout le staff. Ceci s'est traduit par le degré très élevé de départ au niveau du personnel administratif surtout. La transparence se traduit par le

FIGURE 11: VALEURS ORGANISATIONNELLE DE LA CLM



partage de la documentation aussi bien financière que technique et l'équité est matérialisée par la non différenciation dans la prise en charge du personnel lors des missions avec le même montant de perdiem appliqué à tous.

Aujourd'hui, pour le BEN le défi se trouve dans la révision et la promotion ces valeurs en dehors du BEN mais aussi dans la vulgarisation systématique à l'intérieur du BEN pour le nouveau personnel. Et également comment être sensible aux nouvelles personnes dans un environnement où les anciens membres communiquent avec les codes du fait de leur familiarité.

6.2. Mesures d'incitation

Les mesures d'incitation constituent un pilier important de la motivation organisationnelle. Dans le cadre de cette évaluation, nous entendons par mesures d'incitation *la manière selon laquelle les organisations motivent leur personnel pour une performance optimale*. Ici, nous avons voulu comprendre si :

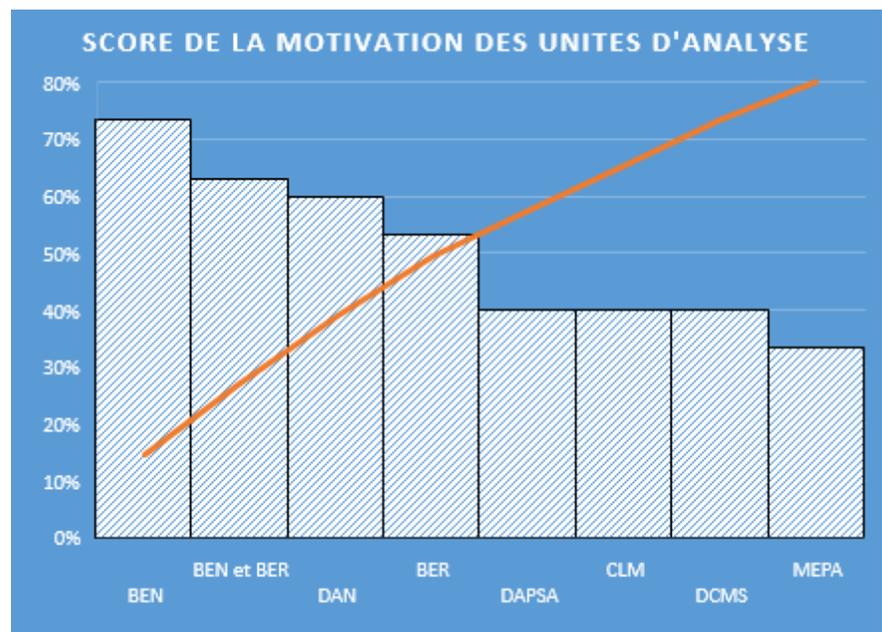
- i) le système d'incitation en place encourage la performance,
- ii) les compensations sont adéquates par rapport au travail pour le personnel,
- iii) l'existence des mesures d'incitation non pécuniaires, iv) l'équité dans le traitement et v) le moral du personnel.

6.2.1. Mesures d'incitation pour encourager la performance

Sur le plan d'ensemble, sur la base des résultats de l'outil d'EIO, le score de motivation est plus élevé au BEN avec 73%, alors que le score du BER est de 53% et celui combiné BEN/BER est de 63%. A l'exception de la DAN avec un score de 60%, toutes les autres entités la DAPSA, CLM, DCMS et le MEPA ont un score faible oscillant entre 40 et 30%.

Pour le BEN, il existe un système d'évaluation de performance sur une base annuelle qui donne lieu à la valorisation des salaires. Cependant, cette valorisation reste tributaire de la disponibilité ressources financières. Les soirées annuelles de reconnaissance du personnel sur la base des valeurs organisationnelles incarnées au cours de l'année étaient organisées. Cette pratique a disparu depuis quelques années. Le personnel du BEN a le statut de prestataires et de consultants et le plan de carrière reste limité. Bien que les contrats du personnel soient renouvelés chaque année et le choix

FIGURE 12: SCORE DE LA MOTIVATION DU PERSONNEL DES UNITES D'ANALYSE



de carrière reste limité. Bien que les contrats du personnel soient renouvelés chaque année et le choix

du statut de prestataire et consultant soit assumé par tout le personnel du BEN au niveau central et régional, la situation présente une certaine précarité par rapport à la sécurité d'emploi.

Toutes les entités ministérielles (DAPSA, DCMS, DAN et MEPA) sont assujetties au code de la fonction publique. De manière générale, le personnel souligne que le système d'incitation est faible et n'encourage pas la performance. Les heures supplémentaires ne sont pas régularisées à échéance. Pour le MEPA, malgré les efforts déployés par un syndicat de voir l'instauration des primes de risques, ces efforts sont restés vains. Cette combinaison de facteurs crée des conditions inhérentes à la démotivation. Son personnel dans son ensemble éprouve une fierté pour son métier et les études faites mais se sent démotivé aujourd'hui par le traitement salarial et les avantages limités.

L'amélioration de mesures d'incitation peut s'articuler autour des points suivants :

- Pour le BEN : renforcer la maîtrise et la visibilité sur les ressources financières pour diversifier les modes de motivation et sensibilisant les partenaires de prendre en compte les aspects liés à la motivation du personnel dans les financements. Il faudrait également restaurer les formules de reconnaissance du personnel.
- Pour les entités ministérielles, revaloriser les salaires et accorder les primes sur la base de la performance et instaurer les primes de risques si nécessaire. Mettre en place un système d'incitation : reconnaissance et renforcement des capacités. Egalement, renforcer le partage d'information sur les opportunités internes de renforcement des capacités et harmoniser le payement des heures supplémentaires.

6.2.2. Compensation adéquate par rapport au travail

Pour le BEN, le constat est que par rapport à la charge de travail, les compensations sont déséquilibrées. Cependant, le personnel du BER de Thiès a le sentiment d'être bien récompensé. Le personnel des entités ministérielles évaluées n'a pas le sentiment d'être motivé de façon adéquate pour son travail et parle d'injustice par rapport au traitement plus favorable observé dans certains ministères.

Pour le BEN, il est suggéré d'améliorer la reconnaissance en étoffant le personnel et utilisant d'autres leviers de motivation. En plus, au niveau des BER, il y a une nécessité de payer les heures supplémentaires pour les chauffeurs et redéfinir et réinstaurer les frais de représentation. En ce qui concerne la CLM, prendre en charge les frais réels de ses membres pour les dépenses occasionnées en relation au travail (remboursement des frais de transport).

6.2.3. Existence des mesures d'incitation non pécuniaires

Le BEN de la CLM a en place un système d'évaluation de performance et de valorisation des salaires. Les avantages non financiers sont les paquets classiques prévus par la loi : assurance maladie et évacuation sanitaire (en fonction de la disponibilité des ressources financières) et sécurité sociale (pension retraite). Des opportunités de formation professionnelle existent également. S'agissant des services sectoriels, les avantages non financiers sont de plusieurs ordres : décorations, assurance maladie, pension retraite, congés payés et les allocations familiales.

- Le BEN devrait explorer et instituer un système de reconnaissance du personnel par exemple, décoration du personnel sur la base du mérite et/ou ancienneté, lettre de félicitation, attestation et organisation annuelle d'évènement pour la célébration du personnel.
- BEN devrait accorder à tous ses agents les opportunités de voyages d'études et de formation mais aussi autoriser les responsables des BERs d'utiliser les véhicules de service pour les besoins de représentation en dehors des jours et heures de travail en amendant le manuel de procédures si nécessaire.

6.2.4. Moral du personnel

Les réponses concernant le moral du personnel sont mixtes. Le personnel du BEN et du BER estime que le moral est bon dans son ensemble et leur travail est un sacerdoce. S'agissant de la CLM, le moral est bon mais la question de mesures d'incitation des membres se pose. Pour la DCMS, le moral dans son ensemble est bon. Pour la DAN, la surcharge de travail et les différentes sollicitations pour des réunions engendrent un conflit d'agenda et de disponibilité du fait du nombre réduit de personnel qualifié, ce qui est source de frustration qui impacte le moral du personnel. Au niveau du MEPA, le moral est bas attesté par les demandes d'affectation vers d'autres ministères.

Pour booster le moral, le BEN et les BER devraient créer des cadres de socialisation et des espaces de détente en dehors du travail. Le MEPA devrait, pour rendre attractif le ministère, améliorer les conditions de travail, les salaires et les avantages. La DCMS devrait renforcer les mesures de motivation à travers le renforcement des capacités et des indemnités. Enfin, la DAN devrait améliorer l'ambiance de travail en créant des cadres de socialisation et doter la division de certaines commodités de base pour améliorer l'environnement de travail.

Points clés de la section motivation organisationnelle

- Chacune des unités d'analyse, le BEN, la CLM, la DCMS, la DAPSA, la DAN et le MEPA ont leurs missions clairement édictées par leurs textes de création.
- L'appropriation et l'opérationnalisation de la vision et mission par les personnels des différentes unités butent aux problèmes de ressources humaines et de connaissance même de la vision et mission de leur institution.
- Le personnel du BEN a le statut de prestataires et de consultants et le plan de carrière reste limité. Cette situation présente une certaine précarité en termes de sécurité de l'emploi.
- A l'exception de la DAN avec un score de 60% en motivation, toutes les autres entités ministérielles : la DAPSA, CLM, DCMS et le MEPA ont un score faible oscillant entre 40 et 30%.
- Toutes les entités ministérielles (DAPSA, DCMS, DAN et MEPA) sont assujetties au code de la fonction publique. De manière générale, le système d'incitation est faible et n'encourage pas la performance.
- Les questions de mesures d'incitation (compensations financières et non financières, du moral du personnel, etc.) sont diversement appréciées par les unités d'analyse. Dans l'ensemble, il y a nécessité pour chaque entité de trouver les méthodes novatrices pour motiver leur personnel et améliorer leur moral aussi bien au niveau que déconcentré.

7. Capacités organisationnelles : opportunités et problèmes majeurs affectant la performance des unités d'analyse

Cette section analyse les opportunités et problèmes liés aux capacités organisationnelles affectant la performance des unités d'analyse et l'atteinte des objectifs du secteur de la nutrition. Elle s'organise autour des points suivants :

- La structure organisationnelle
- Les ressources humaines
- La gestion financière
- La gestion des programmes
- Les relations inter-organisationnelles

7.1. Structure organisationnelle

La structure organisationnelle est la capacité d'une organisation à diviser le travail et à assigner des rôles et des responsabilités aux individus et aux groupes et à les coordonner. Dans cette section nous analysons comment la structure en place permet aux unités d'analyse :

- i) d'accomplir leur mission et travail,
- ii) de faire face aux défis,
- iii) si les rôles sont clairement définis,
- iv) et enfin les mécanismes de coordination en place.

7.1.1. Structure organisationnelle et atteinte de la mission

La structure organisationnelle de l'ensemble des organisations de nos unités d'analyse dérive de leurs décrets ou arrêtés de création. La DAN est dirigée par une Directrice et est constituée de trois (03) bureaux : le bureau de l'Alimentation, le bureau de la Nutrition et le bureau de la Surveillance Nutritionnelle. L'organigramme disponible de la DAN ne prend pas en compte le niveau opérationnel. Au niveau régional, la DAN dispose d'un superviseur de l'alimentation, nutrition et survie de l'enfant et au niveau du district de Santé, il y a un point focal (superviseur de district). La structure organisationnelle n'est pas totalement pourvue en personnel mais elle permettrait d'accomplir le travail avec le nombre de staff prévu.

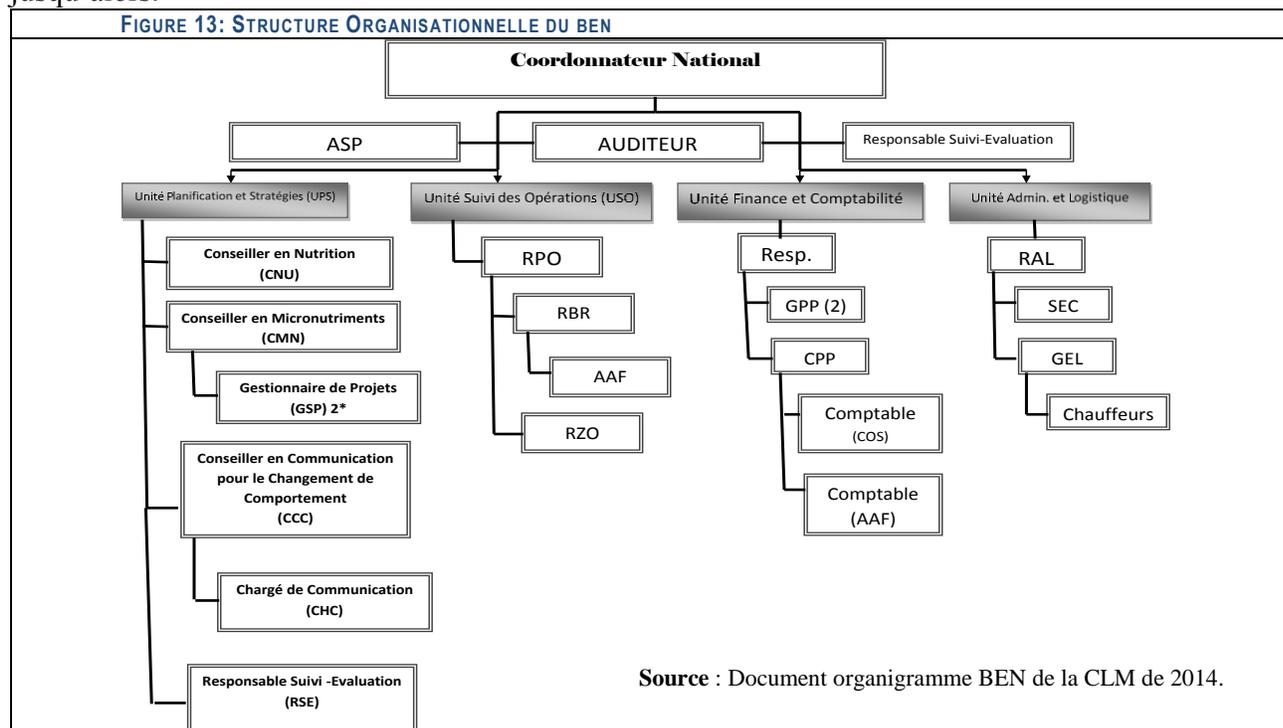
La DCMS a une bonne structure au niveau central. Au niveau des régions, il y a des Inspections Médicales des Ecoles, des Inspections d'académie (IA) et Inspections de l'éducation et de la formation (IEF) et des points focaux. La coordination des structures pose problème pour le niveau central parce que la DCMS a très peu de contrôle sur les équipes des niveaux déconcentrés du fait de la complexité de l'organisation scolaire et des structures hiérarchiques. Le rapport sur l'état des lieux de l'Education de 2014 soulignait déjà « sur le terrain, l'IEF peine à s'acquitter de ses missions de pilotage, coordination, suivi-évaluation et encadrement des activités des collèges du fait des conflits entre inspecteurs et principaux de collège et l'absence d'articulation entre le cycle primaire et le cycle moyen » (Ministère Education, mai 2014).

La DAPSA est l'une des huit (08) directions du MAER. Elle est une entité centrale de coordination et travaille en synergie avec les autres directions. La DAPSA n'est pas une entité de mise en œuvre mais de planification, de développement de projets/programmes, de suivi et évaluation entre autres. La DAPSA est caractérisée par une incohérence dans l'articulation de sa structure organisationnelle

au niveau déconcentré avec les divisions régionales de la DAPSA, qui jouent un rôle essentiel dans la production des statistiques agricoles, dépendant des Directions Régionales de Développement Rural (DRDR) et leur sont liées hiérarchiquement. La logique de ce choix demeure une source de dysfonctionnement pour la DAPSA en matière d'enquêtes.

Le MEPA a connu une restructuration organisationnelle. De nouvelles structures ont été créées telles que le Secrétariat Général et la Direction des Industries Animales. Le Service de l'Administration Générale et de l'Equipement a été érigé en Direction Générale de l'Administration et de l'Equipement. Les décrets ont défini la mission et la structure organisationnelle du ministère alors que les arrêtés ont précisé l'organisation et les attributions des directions. Il y a des directions qui épousent la chaîne des valeurs. Il existe trois niveaux de services techniques décentralisés : les services régionaux d'élevage, les services départementaux d'élevage et les postes d'élevage. Cependant, ces services décentralisés sont rattachés à toutes les directions nationales.

La structure organisationnelle du BEN a connu des ajustements au fil des années. L'organigramme de 2014 montre que le BEN a quatre (04) unités : l'unité politique et stratégie (UPS), l'unité de Suivi et Appui aux Opérations (USO), l'unité Administration et Logistiques (UAL) et enfin l'unité Financière et Comptable (UFC). Les BER dépendent de l'USO. Pour le personnel, la structure organisationnelle permet d'atteindre les objectifs au prix de beaucoup de sacrifice du fait de la charge de travail et du sous-effectif. Nous allons aborder la question d'effectifs dans la section sur les ressources humaines. Mais il faut noter que la structure organisationnelle du BEN a été modelée pour la mise en œuvre du PRN et progressivement des autres projets et programmes qui ont suivi. Elle a aussi joué avec quelques limites un rôle indéniable dans l'opérationnalisation de la mission du BEN. Par exemple, un point important de cette mission « Créer, gérer et mettre à jour un système d'information nutritionnelle et le rendre accessible » n'a pas reçu beaucoup d'attention du BEN jusqu'alors.



- La structure organisationnelle du BEN devrait s'adapter aux nouveaux défis et attentes du secteur de la nutrition. De nouvelles unités techniques (gouvernance, recherche de financement, entre autres) ou une réingénierie de celle-ci permettra au BEN de la CLM d'être en adéquation avec la dynamique du secteur. Au niveau régional, les capacités des équipes techniques des BER en communication institutionnelle doivent être renforcées.
- La DCMS devrait pour plus d'efficacité renforcer sa structure au niveau décentralisé (régional, départemental et autres) pour une présence effective sur le terrain.
- Le MEPA est déjà conscient de la nécessité de redéfinir les missions et attributions des différentes divisions pour éviter les duplications et pour plus d'efficacité. Les services sur le terrain sont insuffisants. Les services techniques décentralisés du MEPA font le travail de quatre directions. Du côté du terrain, il y a un problème de traduction des services. Par le passé, il y avait une seule direction et les services étaient directement rattachés au cabinet et non aux directions. L'efficacité bute sur cette question des relations hiérarchiques des services terrain. Il y a également lieu d'avoir recours aux spécialistes pour faire une analyse des besoins en ressources humaines et proposer un organigramme adapté aux nouvelles orientations stratégiques.

7.1.2. Mécanisme de coordination organisationnelle

La coordination entre les différentes composantes de la structure organisationnelle permet de contribuer à la performance. Pour le BEN, les revues trimestrielles avec les BER sont tenues. Cependant, les réunions au niveau du siège sont devenues irrégulières. Les BER tiennent les réunions de coordination mensuelles et des réunions trimestrielles avec les AEC. Avec les autorités régionales, les réunions du CRS sont organisées chaque semestre. Le BEN devrait systématiser les réunions de coordination. Le décret de création de la CLM a fixé à au moins quatre les réunions statutaires de la CLM qui se tiennent sur convocation de son Président. Ces réunions sont organisées pour les revues des RSF du BEN. En plus de ces réunions, la CLM comprend un comité de contrôle et de suivi qui a un regard sur les activités du BEN. Les mécanismes internes de coordination des activités mêmes de la CLM n'existent pas. On note très peu de réunions pour discuter de la dynamique interne de celle-ci.

Il importe pour la CLM d'instituer des voies et moyens de renforcer sa coordination interne et la revue même de ses actions comme institution pour évaluer la mise en œuvre de son mandat. Elle devrait réinstaurer les réunions de revue semestrielles avec les PTF. Dans le cadre la mise en œuvre du nouveau plan stratégique, une coordination des acteurs va s'imposer.

Quant à la DCMS, la coordination avec le terrain n'est pas opérationnelle du fait que le personnel du terrain ne dépend pas de la DCMS. Les répondants de la DCMS qui sont les IME n'ont pas de lettre de mission clairement définie rendant difficile la remontée d'informations. Le manque de moyens de suivi par le niveau central constitue également un défi. Pour la DCMS, il s'avère opportun de redéfinir la coordination avec le niveau déconcentré en améliorant le mécanisme existant qui est défaillant.

Le MEPA tient des réunions classiques de coordination et des ateliers de planification et de revues sectorielles chaque année et depuis cette année les revues sectorielles au niveau régional sont lancées. Au niveau du MEPA, il y a une nécessité d'améliorer la planification des réunions pour en réduire le nombre. La DAN organise les réunions hebdomadaires au niveau central, les revues trimestrielles au niveau régional, les revues semestrielles des différents acteurs intervenant dans l'alimentation et la nutrition au niveau national (services étatiques, décideurs et prestataires). Et finalement, la DAN devrait assurer la tenue régulière des réunions. Et de façon générale, avec les nouvelles orientations du secteur, la coordination et les interactions entre les intervenants seront de plus en plus indispensables.

7.2. Ressources humaines

Les ressources humaines sont analysées sur deux points essentiels : i) le système de recrutement et la gestion des ressources humaines ; ii) l'occupation des postes en termes de qualité et quantité.

7.2.1. Système de recrutement et de gestion des ressources humaines

Les services ministériels des unités d'analyse sont régis par les règles de la fonction publique. A cet effet, tous les ministères ont des directions de ressources humaines chargées de la gestion du personnel. Les recrutements dans les différents ministères sont gérés par le Ministère de la Fonction Publique, de la Rationalisation des Effectifs et du Renouveau du Service Public. La planification des besoins en ressources humaines et les affectations des personnels sont exécutées sur la base des besoins émanant des départements ministériels. Du fait de la non régularité des recrutements de la Fonction Publique, les entités ministérielles sont confrontées à un déficit de personnel.

Le BEN dispose quant à lui d'un manuel des procédures qui prend en compte la gestion du personnel. Le manuel a connu des révisions en fonction des changements importants qui se sont opérés dans la vie organisationnelle du BEN. La projection des besoins en ressources humaines est faite lors des ateliers de planification et de revues.

En effet, les procédures de recrutement au BEN sont dans l'ensemble rigoureuses à la fois régies par le manuel des procédures, mais aussi la validation des bailleurs de fonds si exigée. Les recrutements se font systématiquement par des appels publics à candidatures et le processus de sélection est mené soit avec l'appui d'un cabinet spécialisé ou par une commission compétente interne mise sur pied à cet effet. Tous les efforts sont déployés pour garantir la transparence et l'équité dans le recrutement. Toutefois, les possibilités de redéploiement interne existent et sont en conformité avec le manuel des procédures, même dans ces cas, la publication du poste et les délais de publication doivent être respectés. La sélection se fait sur la base des tests techniques et des entretiens. Même s'il y a des possibilités de promotion, le plan de carrière n'existe pas pour le personnel et l'ascension professionnelle très limitée. A terme, cette situation va favoriser soit le départ des personnes expérimentées ou la démotivation due à la routine.

Pour pallier au déficit du plan de carrière, le BEN devrait envisager des stratégies de rétention des talents : renforcement de capacités continu, valorisation de la contribution du personnel, encouragement de la créativité, collaboration interne, etc.

Au niveau du BEN, la gestion des ressources humaines est coordonnée par l'unité Administrative, Logistique et Passation des Marchés (UAL) qui n'a pas nécessairement un personnel qualifié dans ce

domaine. Il est également noté le problème de vulgarisation du manuel des procédures par le BEN et du fait de son volume, le personnel s’y réfère rarement.

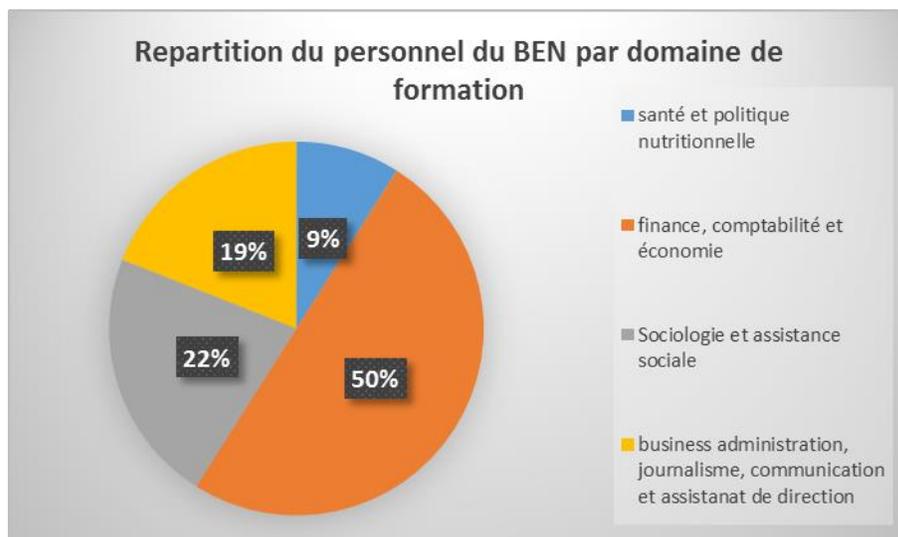
Il serait judicieux pour le BEN de systématiser la documentation de l’analyse des besoins en ressources humaines, d’encourager l’appropriation du manuel des procédures et de se doter de personnel qualifié en gestion des ressources humaines ou renforcer les capacités des membres du personnel ayant déjà quelques compétences dans ce domaine.

7.2.2. Les postes sont pourvus en personnel de façon adéquate

Le BEN compte un total de 46 personnes avec une proportion de 26% de femmes. Le personnel est pluridisciplinaire avec des expertises diverses comprenant : la médecine, la santé communautaire, la gestion des projets et des organisations, la politique nutritionnelle, les finances, la comptabilité, business et administration, journalisme et communication, sociologie, planification économique, audit et contrôle de gestion et assistance sociale. A l’observation, le BEN n’a aucun nutritionniste en son sein pourtant son domaine d’intervention est la nutrition et c’est ce qui lui est reproché par la plupart des intervenants du secteur de la nutrition. Ce reproche aussi s’étend à la CLM. Il faut noter que le recrutement d’un nutritionniste était en cours pendant la période de cette évaluation.

La répartition du personnel du BEN en fonction de son expertise, si on exclut les chauffeurs, se présente comme suit : 9% santé et politique nutritionnelle, 50% finance, comptabilité et économie, 22% sociologie et assistance sociale et 19% business administration, journalisme, communication et assistantat de direction. On observe une prépondérance du personnel financier et comptable dans la structure du personnel du BEN de la CLM. Ceci s’expliquerait par le fait que, le BEN travaille par contractualisation dans son approche de faire-faire qui requiert un suivi financier rigoureux pour rester en conformité avec les exigences des accords avec les bailleurs de fonds et les lois et règlements nationaux.

FIGURE 14:REPARTITION DU PERSONNEL DU BEN PAR DOMAINE DE FORMATION



Source : Adaptée sur la base de la liste du personnel du BEN mise à notre disposition.

Pour des raisons de ressources financières, entre autres, le BEN a jumelé ses BER en trois grands pôles : Zone Matam/BER St Louis, Zone Kaolack / BER Thiès et Zone Tambacounda/BER Kolda. A l’exception du BER de Thiès, les postes de RBR sont restés vacants pendant 3 ans et les intérimis assumés par le RSE et le RPO basés à Dakar. Même si lors de ce diagnostic le recrutement pour ces postes semblait être finalisé, la situation a occasionné la surcharge de travail sur les deux intérimaires

et ralenti les opérations au niveau de ces BER. La validation des rapports, la signature des chèques et des ordres de mission sont retardés. Il est arrivé que les agents conduisent des missions sans les frais de mission. Les BER, de façon générale, sont dotés de quatre (04) personnes, mis à part le personnel d'appui. En effet, 41% de son personnel technique et administratif du BEN se trouve dans les BER. Ce niveau de dotation en personnel semble insuffisant, compte tenu de l'ampleur du travail et de la couverture géographique.

Pour ce qui est de la DAN, seuls 50% des postes sont pourvus. Il se pose à la fois le problème de nombre et de qualification du personnel par rapport même à la mission de la DAN. Au niveau central, elle a au total 8 agents (1 médecin, 1 secrétaire, 1 sage – femme, 1 technicien supérieur de santé, 3 assistants techniques nutrition, 1 chauffeur). Il n'existe aucun de nutritionniste au niveau de la DAN et le seul personnel cadre qui est la directrice de la DAN est médecin. Les assistants techniques nutrition sont des consultants externes mis à la disposition de la DAN pour un appui à des projets ponctuels dont leur disponibilité est tributaire des ressources au niveau des partenaires. La couverture en personnel qualifié reste insuffisante, notamment dans les régions périphériques, car ce sont les régions de Dakar et de Thiès qui comptent la plus grande partie des effectifs (Rapport diagnostic institutionnel et organisationnelle de la DSRSE, 2014).

La DCMS a un personnel de 16 agents et s'appuie sur le pool des formateurs pour la formation des maîtres. Dans chaque région, elle a un responsable IME et au niveau départemental des IA et IFE. Cependant, sur le plan de la qualification, seuls 5 sur 16 agents ont le profil requis. Les agents n'ont pas de compétence en nutrition et n'ont pas toujours la motivation.

Au MEPA, le gap en ressources humaines est énorme et malgré les efforts de recrutement d'une nouvelle vague, il est estimé que seuls environ 40% des besoins en personnel seraient comblés et le personnel est vieillissant et demande à être remplacé. Par conséquent, tous les postes ne sont pas pourvus tant au niveau central que sur le terrain. Avec les nouveaux recrutements, se pose également le problème d'encadrement et d'induction dans un environnement marqué par le problème criard de personnel. A la DAPSA, le personnel des services statistiques dans leur majorité ne dispose pas d'une formation de base en techniques statistiques en sécurité alimentaire et nutritionnelle, limitant ainsi les capacités de conception et d'analyse des données statistiques concernant la nutrition entre autres.

L'insuffisance en ressources humaines spécialisées en nutrition est un problème qui affecte l'ensemble des unités d'analyse aussi bien au niveau central que déconcentré. Cette situation a pour conséquence la connaissance limitée des acteurs sur la nutrition qui restreint leur contribution et la faible collaboration et coordination à différents niveaux du secteur de la nutrition. Pour optimiser la performance du secteur, une attention particulière devrait être accordée aux questions de ressources humaines tant en quantité qu'en qualité.

- En effet, le BEN de la CLM devrait renforcer son effectif en personnel technique au niveau des unités et diversifier les compétences dans le domaine de la nutrition, du plaidoyer, de la gestion des réseaux, du partenariat public-privé, de la recherche du financement, de la gouvernance, et de l'informatique. Il importe également pour le BEN de finaliser le recrutement et le déploiement pour tous les postes manquants. Une autre alternative serait pour le BEN de faire une sorte de réingénierie et procéder à un nouveau déploiement de ces ressources humaines. Pour plus d'efficacité, il devrait aussi créer des postes de coordination rattachés à un BER pour la supervision des activités au lieu d'avoir des BER qui couvrent plusieurs régions avec un personnel très réduit. Il est également indiqué de renforcer les capacités du personnel des BER en gestion des ressources humaines, management, logistique, en passation de marché et promouvoir le développement des capacités en nutrition à travers les formations de courte durée, certification, les programmes universitaires diplômants à temps partiel.
- La DAN à travers la DSRSE devrait faire le plaidoyer au niveau des instances stratégiques du MSAS pour sa dotation en personnel qualifié spécialisé en nutrition et/ou santé publique, mais aussi en développement des politiques et en communication. Elle devrait s'activer à renforcer les capacités de son personnel (niveau central et opérationnel) en nutrition et la fonctionnalité (personnel, matériels et intrants) des unités de prise en charge (CREN, UREN, UREN-C).
- S'agissant de la DCMS, elle devrait redéfinir le profil des coordonnateurs des IME pour une adéquation entre le profil et le poste et renforcer les capacités du personnel en nutrition, entre autres.
- Le MEPA devrait renforcer son personnel terrain et continuer le plaidoyer auprès du gouvernement pour réduire le gap en ressources humaines, se doter d'un responsable en ressources humaines et renforcer les capacités du personnel en nutrition.

7.3. Gestion financière

La gestion des ressources financières est analysée dans ce cadre sous l'angle de i) planification financière et ii) redevabilité et suivi financier.

7.3.1. Planification et redevabilité financière

Le budget annuel du BEN de la CLM est élaboré dans le cadre du PRN chaque année durant le dernier trimestre. La planification budgétaire du BEN est sur une base annuelle ce qui ne lui permet d'avoir une perspective de long terme et d'anticiper ses besoins financiers. Les budgets sont élaborés sur la base de prévisions budgétaires dans un environnement souvent où la visibilité en matière de financements n'est pas totalement claire. Ce qui pousse à des rebudgétisations chaque fois que des financements importants imprévus sont reçus en cours d'année.

Les revues PABA tenues trimestriellement et les ateliers de consolidation permettent de faire le point sur la situation financière avant la budgétisation. Les BER reçoivent du BEN les orientations stratégiques et les allocations budgétaires réparties par composantes. Le budget des BER est validé par le BEN lors du PABA. Le BEN a acquis une expérience dans la planification financière avec le temps. Ceci lui a permis d'adapter son outil de planification pour lui permettre de capter le maximum

de partenaires et de ressortir, sur la base du plan d'action, le chronogramme de décaissement. Un des défis est de faire la planification ensemble avec les secteurs. L'outil de planification ne prend en compte la planification multisectorielle. Avec le nouveau plan stratégique il sera nécessaire revoir l'outil de planification pour assurer qu'il prend en compte la contribution des secteurs dans la planification des budgets.

Les quatre unités d'analyse la DAN, DCMS, DAPSA et le MEPA suivent les procédures réglementaires de planification budgétaire en vigueur de l'Etat. En application des mesures relatives aux réformes introduites en matière de gestion des finances publiques, le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) constitue la base de budgétisation. La budgétisation respecte un calendrier d'ensemble pour tous les ministères. La planification commence par la lettre de cadrage budgétaire qui fixe les priorités. Les budgets sont issus des plans de travail annuels (PTA). Aussi bien la DAN, la DCMS que la DAPSA n'ont pas d'autonomie de gestion financière malgré leurs missions, et leurs allocations budgétaires sont rattachées à celles de leurs tutelles directes. Cette situation ne leur donne pas une visibilité sur leur budget et en plus l'essentiel des allocations budgétaires de l'Etat porte sur le fonctionnement comme indiqué plus haut avec très peu de ressources consacrées aux activités de nutrition.

Il est important d'améliorer la maîtrise des budgets des services étatiques et la DCMS devrait faire le plaidoyer pour la prise en compte des indicateurs de nutrition dans le PAQUET durant cette phase de révision du document pour une allocation budgétaire. Un plaidoyer continu devrait être fait par les responsables des directions et divisions, les points focaux de la CLM auprès de leur tutelle pour la prise en compte de la nutrition et l'allocation conséquente des ressources aux activités y afférentes.

7.3.2. Redevabilité et suivi financier

Pour le BEN de la CLM, la gestion financière repose sur les procédures financières claires définies dans les manuels de procédures, de processus et de gestion et les guides. Les procédures sont systématiquement appliquées. Le BEN a un dispositif rigoureux pour assurer à la fois la protection, la qualité de l'information et l'amélioration des performances. Les AEC sont soumises aux mêmes exigences de gestion financière transparente. Le contrôle interne est mis en œuvre par le BEN et conduit bi-trimestriellement par l'équipe fiduciaire. Des inventaires annuels sont conduits de façon systématique. Le système comptable TOMPRO est utilisé se basant sur la nomenclature SYSCOA. La consolidation est faite avec les données des BER sur une base mensuelle. Le RSF est préparé trimestriellement et soumis à l'approbation de la CLM. Les rapports états financiers sont produits suffisamment à temps pour permettre le dépôt des rapports d'audit dans les délais exigés par la réglementation nationale et ceux fixés dans les accords avec les partenaires. Le BEN a une gestion financière transparente et des mécanismes sont en place pour minimiser les risques et maximiser la protection des ressources.

Concernant la passation des marchés, le BEN applique le code national, les directives de la Banque Mondiale et les procédures des bailleurs de fonds. La passation de marchés se fait au niveau central et seules les cotations sont faites au niveau des BER. S'agissant des entités sectorielles, Il y a des textes, une cellule de passation des marchés. C'est l'ARMP qui régule les marchés publics. Le système est considéré de plus en plus transparent.

Dans l'ensemble la DAN, DAPSA, DCMS et le MEPA sont assujettis au système de gestion financières publiques avec des procédures plus rigides que rigoureuses avec pour conséquence moins l'optimisation des ressources mais plus le respect des textes en vigueur.

Le degré d'implication dans la gestion financière varie selon l'entité. Pour la DAN, le rapport du diagnostic de la DSRSE de 2014 soulignait que sur le plan général la DSRSE manque d'initiative financière dans la mise en œuvre des PTA du fait du principe d'unicité de caisse ; de l'absence à l'interne d'un système d'information comptable pour aider la décision ; et d'un système comptable qui assure la ségrégation des opérations financières des interventions relevant de l'Etat et des partenaires dans un document de synthèse global⁸. Cette situation s'applique à la DAN comme elle est sous la tutelle de la DSRSE. S'agissant de la DCMS, elle élabore des rapports financiers par activités et le rapport financier de la structure. Les audits ne sont conduits que lors des passations de service avec l'aide d'un cabinet d'audit interne. Pour la DAPSA, il n'y a pas de visibilité sur les états financiers seuls les rapports d'activités sont disponibles. Au niveau du MEPA, il y a des rapports de présentation du budget et de performance qui sont élaborés annuellement. Depuis peu, il y a instauration des rapports d'exécution financière trimestrielle par la Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement (DAGE) et dans le cadre global de l'UEMOA, un système intégré de gestion des finances publiques est adopté par le MEPA.

7.4. Gestion des programmes

La gestion des programmes est analysée sous l'angle de i) la planification, ii) exécution des programmes et suivi-évaluation.

7.4.1. Planification des programmes

Un accent est mis sur le cadrage des programmes avec la mission et les objectifs du secteur de la nutrition et la collaboration avec les autres acteurs du secteur de la nutrition. La planification des unités d'analyse sectorielles comprend, à de degrés divers, les interventions en relation avec la nutrition. Si pour la DAN la question ne se pose pas par rapport à la prise en compte de la nutrition, il est moins évident pour les autres. En effet, la DCMS a un document de politique de la nutrition qui articule ses orientations stratégiques. Dans le PAQUET 2013-2025 du secteur Education, la nutrition est prise en compte avec un accent sur le développement intégré de la petite enfance (DIPE). On note également que les DPPD et le PAP du MAER et du MEPA prennent en compte la nutrition. Le cadrage avec la mission et les priorités du ministère sont les premiers critères des projets et des DPPD, PAP ou PTA.

L'initiative PASAV, le Cash transfert, le FBR, le PFSN, le P2RS, le PLDM et le PINKK sont autant de projets/programmes greffés au PRN mais qui s'inscrivent dans la vision du DPNDN. Le BEN a développé les plans stratégiques du programme phare de la CLM depuis sa création. Ses programmes sont en adéquation avec la mission du BEN et de la CLM. Le PRN a connu deux générations de programmes : la première de 2002 à 2007 et la deuxième de 2007-2011.

⁸ Rapport de diagnostic institutionnel et organisationnel de la DRSRE, mai 2014, p. 60.

Le processus de planification du BEN de la CLM est décrit dans le manuel de mise en œuvre du PRN phase 2. La planification stratégique du BEN n'a pas toujours intégré les autres programmes qui se sont ajoutés au fur et à mesure pour articuler une stratégie globale tenant compte de l'évolution. Nonobstant, le BEN a un processus de planification bien huilé en place et mis en œuvre de façon rigoureuse et systématique.

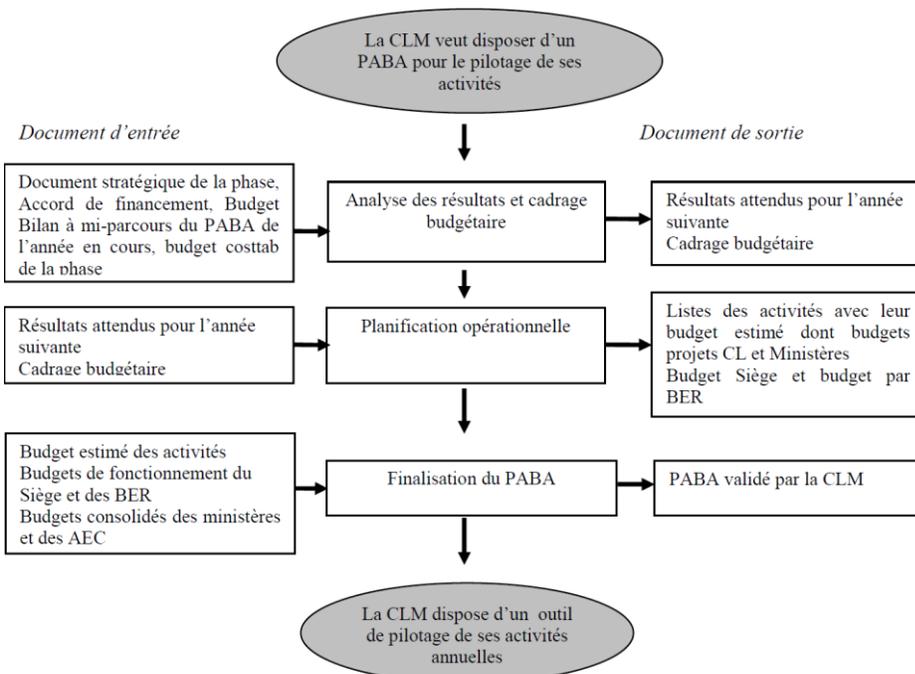
La planification des différentes unités, que ce soit le BEN ou les autres entités, se fait de façon cloisonnée avec peu de consultations avec les autres secteurs ou

acteurs de la nutrition qui ne sont pas directement en partenariat avec elles. Même si le BEN intègre les planifications des autres secteurs consultés en amont, ce processus ne permet pas une implication active des secteurs. Pour la planification du BEN, la contribution de la CLM est plus axée sur l'approbation des PABA. Il faut toutefois reconnaître à la CLM, ces deux dernières années elle a déployé des efforts pour renforcer la collaboration avec les autres acteurs du secteur de la nutrition pour l'élaboration du PSMN en cours. Au niveau des régions, les BER participent à la planification annuelle du secteur de la santé et fournissent les informations relatives à l'appui de la CLM. Les séances de planification sont plus courantes avec les AEC.

Au MEPA, la planification est interne. Au niveau central, des réunions des Directions de programmation et planification sont organisées à l'occasion de la préparation du budget annuellement sous la présidence du SG ou Ministre. Pour la DAN, la planification avec les autres secteurs et directions de la MSAS est faible. Elle a juste commencé à impliquer les autres services et directions du secteur de la santé avec le développement de son plan stratégique.

L'amélioration du processus de planification permettra de renforcer la performance des différentes entités. Le BEN devrait systématiser les sessions d'orientation budgétaires en direction des partenaires recevant les financements de la CLM et impliquer les autres acteurs du secteur de la nutrition dans la planification des interventions du BEN. Il serait également opportun pour le BEN, de partager à temps avec les BER les informations sur les conventions signées et les engagements pris avec les autres secteurs. Les BEN et les BER doivent mettre sur pied des cadres formels de partage et de planification avec les autres secteurs, au-delà des activités ponctuelles. La DCMS, la DAPSA, le MEPA et la DAN devraient élargir leur planification aux autres directions de leurs entités ministérielles, aux partenaires et programmes pour mieux développer les synergies, capitaliser les expériences pour plus d'impact.

FIGURE 15: PROCESSUS DE PLANIFICATION DU BEN



Source : Manuel de mise en œuvre du PRN phase 2, 2006.

7.4.2. Exécution des programmes et suivi-évaluation

Différents projets et programmes sont mis en œuvre par le BEN comme évoqué ci-dessus. Ils sont pour l'essentiel mis en œuvre à travers les partenaires d'exécution. A cet effet, la CLM à travers le BEN joue à la fois le rôle de pourvoyeur de financement à 18 AEC et aux différents secteurs (ANPECTP, ministère de l'Education, ministère de la Santé, du ministère du Commerce, ministère de l'Agriculture, ministère de l'Elevage, et ministère de la Pêche), aux collectivités décentralisées et au secteur privé (huileries, minoteries et les GIE de producteurs du Sel). Il est aussi responsable de l'exécution des activités de communication et de suivi des partenaires. La contractualisation et le faire-faire sont des aspects majeurs de ce que fait le BEN. Pour l'essentiel, le BEN assure la qualité de la mise en œuvre de ces programmes, mais également du suivi de la mise en œuvre. Des visites de suivi trimestrielles sont organisées par le BEN en plus de celles que mènent les BER. Au moins une fois par an, une visite de terrain est organisée par la CLM pour évaluer la mise en œuvre des programmes.

La DCMS dans le cadre de la nutrition met en œuvre des activités dans 4 régions avec pour cibles les apprenants âgés de 7 à 14 ans. Ces interventions portent sur la promotion de la consommation du sel iodé en milieu scolaire, la supplémentation en fer et le déparasitage, l'élaboration et l'intégration dans le curriculum d'outils pédagogiques dans le domaine de la nutrition, la formation des enseignants et le suivi des activités. S'agissant de la DAPSA et du MEPA, l'exécution de leurs interventions se fait au niveau du terrain à travers leurs services déconcentrés. Plusieurs projets et programmes potentiellement pro-nutrition sont mis en œuvre par ces deux entités. Il faut aussi noter les activités conduites en partenariat avec la CLM dans le cadre du PASAV pour l'accompagnement des bénéficiaires. Cependant le personnel sur le terrain n'est pas souvent au courant des accords entre la tutelle et la CLM. En dehors des interventions de la DAN en matière de nutrition et des programmes du ministère de la Santé en nutrition, la CLM finance des activités spécifiques de nutrition en relation avec la supplémentation en vitamine A et l'organisation des journées locales de supplémentation (JLS) en vitamine A permettant également de renforcer le dépistage actif de la malnutrition, la promotion de l'AME, la promotion de l'éducation nutritionnelle et le rattrapage de la vaccination.

Le BEN a un système de suivi-évaluation basé sur un cadre de résultats. Le plan de collecte des données permet la remontée des informations du site de nutrition communautaire jusqu'au niveau du BEN (cf. tableau ci-dessous). Pour évaluer la situation nutritionnelle nationale et l'impact des programmes et projets, les enquêtes sur la base de la méthodologie Standardized Monitoring and Assessment of Relief and Transition (SMART) et Lot Quality Assurance Sampling (LQAS) sont conduites de façon périodique par le BEN et surtout par le MSAS.

Le système de suivi dans le cadre du PRN intègre les activités quotidiennes au niveau des sites d'intervention du programme, à travers une collecte des données mensuelle. Il permet de collecter les données, mesurer et analyser différents aspects de la performance des AEC sur la base des indicateurs suivants :

- Pourcentage d'enfants pesés
- Pourcentage d'enfants malnutris
- Pourcentage d'enfants ayant gagné du poids
- Pourcentage de causeries effectuées

- Pourcentage de présence aux causeries
- Pourcentage d'enfants 6-59 mois supplémentés en vitamine A
- Pourcentage d'enfants 6-59 mois déparasités

Le système de suivi sert de base à la supervision pour l'amélioration continue de la qualité des services du programme. Le schéma ci-dessous présente le flow des données de suivi depuis le niveau du site jusqu'au niveau central, les différents acteurs impliqués et leurs rôles.

Dans son ensemble, une attention accrue a été donnée au suivi et quelques évaluations de programmes ou de projets de nutrition ont été effectuées pour mesurer leur impact (PRN, NETS, PECMAS). Les

TABEAU 7 : SYSTEME DE SUIVI DU BEN DANS LE CADRE DU PRN

Niveau	Acteurs	Remontée de l'information	Rétro information
National	BEN AEC Directions Ministère de la Santé	Compilation des données des projets 11 régions ↑	Analyse des performances et rétro information aux BER et régions médicales ↓
Régional	BER AEC Régions médicales	Compilation des données des projets de la région ↑	Analyse des performances rétro information aux AEC et Districts de Santé ↓
District	Chef de Projet AC Districts de Santé	Compilation des données des sites ↑	Analyse des performances et rétro information aux ARC et Postes de Santé ↓
Site	ARC Comité Pilotage Bénéficiaires	Collecte des données par l'ARC sous la supervision de l'AC ↑	Analyse des performances et rétro information à la communauté (restitution communautaire) ↓

Source : Manuel de mise en œuvre du PRN phase 2, 2006.

indicateurs collectés par le BEN sont beaucoup plus sur les extrants (outputs) que sur les résultats (outcomes). Il serait judicieux pour le BEN de la CLM, de faire l'évaluation d'impact de ces programmes. D'autre part, le BEN devrait se doter d'un logiciel de suivi-évaluation lui permettant l'amélioration de la présentation des données. Il devrait aussi assurer la dissémination des résultats des évaluations. Pour éviter la duplication des efforts au niveau des districts de santé, le BEN et la DAN devraient d'harmoniser les indicateurs et les outils de collecte de données pour faciliter le travail du personnel de santé et renforcer l'appropriation des données communautaires par les formations sanitaires.

Au niveau de la DCMS, un système de suivi-évaluation est en place dans le cadre du PAQUET. Toutefois, les indicateurs de la DCMS ne sont pas clairement définis dans le cadre de mesure de rendement (CMR) et le ministère a intégré des indicateurs, le pourcentage des enfants CCDIPE ayant bénéficié d'un service de supplémentation en fer et le pourcentage d'enfants des CCDIPE ayant bénéficié d'une séance de déparasitage. La DCMS collecte des données dans le cadre de ses activités avec la CLM. Le MEPA quant à lui a son système de suivi-évaluation en construction. Un cadre est défini avec la mise en place d'un système de collecte des données, un cadre de mesure de résultats et les parties prenantes identifiées. La DAN a un système de suivi-évaluation en place avec des outils de collecte (DHIS2 qui constitue une maquette unique de collecte des données, surveillance hebdomadaire, surveillance sentinelle) et le tableau de bord pour les indicateurs de performance. Le système est logé au niveau de la DSRSE avec les indicateurs de la DAN pris en compte. Au niveau régional et District de santé, il y a un personnel dédié au suivi-évaluation bien que la nutrition ne soit pas suffisamment prise en compte. Enfin, pour ce qui est de la DAPSA, elle pas de système de suivi et évaluation, mais organise des missions ponctuelles de suivi.

La question de l'existence d'un système de suivi-évaluation est diversement articulée par les différentes unités. La DAN devrait se pencher de concert avec les autres parties prenantes sur l'amélioration du suivi de la qualité des données à travers la mise en place des outils pour auditer les données et l'analyse des données disponibles mensuellement pour feedback aux régions et districts. La DCMS devrait définir clairement les indicateurs et mettre en place un système de suivi-évaluation en lien avec le plan stratégique. Dans son ensemble, un accent devrait être mis pour toutes les unités sur la formation du personnel en suivi-évaluation. Des efforts devraient être également consentis dans la mise sur pied des instances de partage des données et informations entre les unités d'analyse.

7.5. Relations intra et inter-organisationnelles

L'analyse de la collaboration va se focaliser sur les moyens de communication organisationnelle externe et la collaboration intra et intersectorielle.

7.5.1. Communication externe

Pour la communication avec les intervenants externes et le grand public, le BEN publie les rapports annuels et les partage avec les intervenants du secteur de la nutrition. Les campagnes de communication de masse sur les programmes de fortification et d'iodation, PASAV et des campagnes génériques d'information sur la CLM ainsi que des expositions, des émissions radio et télévision ont été organisées et des posters développés pour l'information du grand public. Des points de presse après des ateliers pour l'information continue sur les interventions de la CLM ont été des pratiques du BEN. Des comptes rendus et la documentation des ateliers organisés sont disséminés auprès des différents acteurs. A l'égard de la CLM et des bailleurs des fonds, le BEN produit des RSF trimestriellement pour mesurer sa performance sur la base des PABA. La CLM dispose d'un site internet qui n'est pas mis à jour qui fournit quelques informations de base sur la CLM, ses différents programmes, zones d'information et ses différents partenaires techniques et financiers. En plus au niveau des BER, les informations sont partagées lors des réunions CRS, CRCCIS, des revues trimestrielles et annuelles avec les collectivités locales et des visites de terrain. Les AEC animent des émissions radio et participent à des interviews. Quant à la DAN, elle prend avantage des réunions de cabinet au niveau du MSAS pour le partage des informations au niveau du ministère. S'agissant du grand public, des colloques, salons et fora sont organisés. Les rapports techniques des interventions sont disséminés aussi bien au niveau de la DSRSE, que des partenaires financiers et techniques

concernés et autres parties prenantes du secteur de la nutrition. La DCMS ne communique pas toujours sur ses interventions mais partage les rapports de ses activités phares avec le ministre de l'Éducation. Bien que la DAPSA quant à elle ne communique ses activités avec le grand public, elle possède tout comme le MEPA un site internet à jour contenant de nombreuses informations sur leurs interventions.

En effet, la communication entre les unités d'analyse ainsi que les autres acteurs du secteur de la nutrition est faible et mérite une attention plus particulière. Le BEN et la CLM doivent développer une stratégie de communication digitale en y intégrant la mise à jour de leur site internet. Cette stratégie devrait mettre l'accent sur la visibilité des interventions du BEN et de la CLM elle-même mais également des autres acteurs à travers les spots, les documentaires télé et les dossiers de presse au niveau national et des BER. Le BEN et les BER devraient redynamiser la convention entre la CLM et la RTS au niveau régional et animer des émissions radio sur la nutrition. Des nutrition tours avec la presse régionale, nationale et internationale et des journées portes ouvertes peuvent être organisées pour renforcer la connaissance du public sur la nutrition. La DCMS devrait, pour sa part, renforcer sa visibilité en vulgarisant ses activités en santé/nutrition en activant la DPRE et la communication avec les autres divisions et directions. Enfin la DAN devrait renforcer sa communication médiatique pour se rendre visible en finalisant et mettant en œuvre son plan de communication en cours d'élaboration et en travaillant en étroite collaboration avec la cellule de communication de la DSRSE et le Service National de l'Éducation et de l'Information pour la Santé (SNEIPS). La DAN et la CLM devraient travailler ensemble pour renforcer les capacités des acteurs de la plateforme des journalistes en santé dans le domaine de la nutrition et assurer le leadership dans la communication sur la nutrition.

7.5.2. La collaboration intrasectorielle

La collaboration intrasectorielle se pose avec acuité au niveau de l'ensemble des unités d'analyse sectorielles. Le constat est que les points focaux sectoriels de la CLM n'ont pas une influence à l'intérieur de leur ministère. La diffusion des informations sur la nutrition et sur les actions de la CLM est très faible. De façon générale la collaboration intrasectorielle se pose avec acuité rendant difficile la fluidité des interactions horizontales et verticales à l'intérieur des secteurs.

7.5.3. La collaboration intersectorielle

Elle est multiforme et structurée en quatre catégories dans le cadre de cette analyse : i) collaboration entre les différents secteurs de la nutrition, ii) collaboration entre la CLM et les intervenants du secteur de la nutrition et iii) collaboration entre les bailleurs.

7.5.2.1 Collaboration entre les intervenants du secteur

Ici il s'agit d'analyser la collaboration entre les services étatiques du secteur de la nutrition mais aussi celle du BEN avec les AEC. La collaboration entre les services étatiques du secteur est de façon générale très faible.

Sur le terrain, les autorités administratives jouent un rôle de premier ordre dans la coordination des rencontres sectorielles. Dans le cadre de la nutrition, les CRS et CDS regroupent autour des autorités administratives tous les services clés du secteur de la nutrition. Les CRS et les CDS, bien qu'étant un

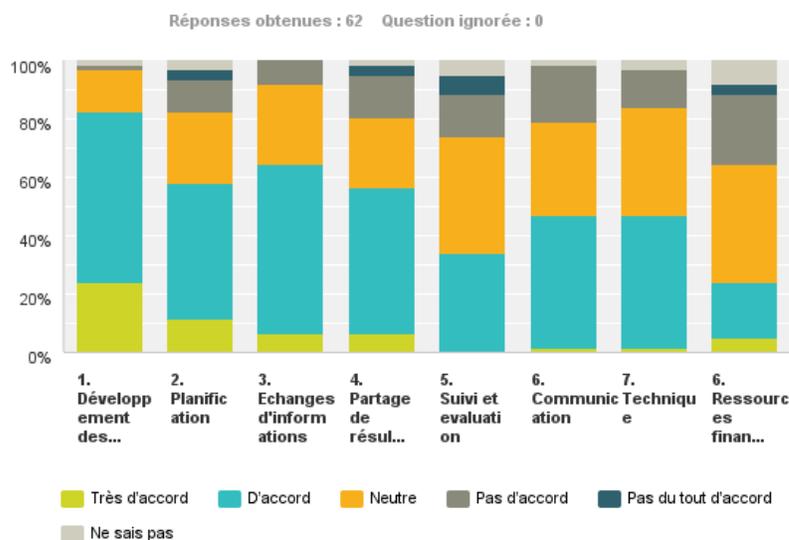
cadre de coordination, sont rigides et marqués d'un formalisme qui ne favorise pas nécessairement le développement d'une collaboration étroite des secteurs. Le focus des comités n'est que sur les projets et programmes de la CLM pour l'essentiel. Dans la région de Tambacounda, par exemple, il y a le Comité Technique restreint sur la nutrition présidé par le Gouverneur et un Comité restreint pour le suivi présidé par la Santé pour optimiser la collaboration.

Le BEN pour sa part, dans le cadre de la mise en œuvre du PRN et autres projets, a développé des relations avec divers intervenants du secteur de la nutrition. En effet, la plupart de ces relations sont contractuelles dans le sens où le BEN, à travers la CLM, finance les interventions de nutrition ou pro-nutrition mises en œuvre dans les différents secteurs. Ainsi, le BEN est en collaboration avec les secteurs de la Santé, l'Education, l'Agriculture, du Commerce, des Finances et les Collectivités locales. A ceux-ci, s'ajoutent les AEC, qui sont pour l'essentiel des ONG, le secteur privé (huileries, minoteries et GIE de producteurs du sel) et le secteur de recherche. Au niveau des régions, le BER collabore avec tous les services déconcentrés dans le cadre du PRN en se servant sur des autorités administratives comme porte d'entrée. La dynamique de collaboration est mieux au niveau régional et va s'amenuisant au fur et à mesure qu'on va s'éloigner des régions vers les arrondissements du fait de la non maîtrise des questions de nutrition et de la présence moins marquée des services déconcentrés. La question de coordination du secteur revient comme un leitmotiv à tous les niveaux.

7.5.2.2 Collaboration entre la CLM et les intervenants du secteur de la nutrition

Ici nous analysons la collaboration entre la CLM en tant qu'institution et les autres intervenants du secteur de la nutrition. Comme nous l'avons souligné plus haut, les intervenants du secteur de la nutrition dans leur ensemble expriment leur satisfaction par rapport à l'atteinte de la mission de la CLM et la considère également comme le porte-étendard du secteur. Cependant, cette satisfaction n'a pas toujours été le cas et l'évolution des deux dernières années y a joué un rôle important. En effet, un aspect de la collaboration de la CLM avec les secteurs est basé sur le financement dans le cadre du PRN et ses autres projets que la CLM assure à travers des protocoles avec les AEC, les communes, les secteurs (Education, Santé, Commerce, l'Elevage et Agriculture, Industriels et la Recherche). Dans cette perspective, la CLM est considérée comme une pourvoyeuse de ressources, ce qui constitue parfois un défi dans la mesure où les secteurs s'attendent au financement de la CLM pour mettre en œuvre les interventions de nutrition, même pour celles qui entrent dans leur mission. L'enquête en ligne nous montre que les intervenants du secteur ont la perception que la collaboration

Q6 Il y a une collaboration des acteurs du secteur de la nutrition au Sénégal.



est forte dans le développement des politiques et stratégies, la planification, les échanges d'informations et le partage de résultats. Les avis sont mitigés par rapport à la communication et la collaboration technique et les questions de suivi-évaluation et les ressources financières sont les aspects où les acteurs perçoivent que la collaboration est faible. La CLM se trouve depuis quelque temps dans la dynamique de collaboration tous azimuts avec l'élaboration du DPNDN, du PSMN et du plan d'action multisectoriel.

La CLM collabore également avec les secteurs à travers les points focaux dans les secteurs, qui sont ses membres statutaires. Ceux-ci ont été nommés par arrêté du Premier Ministre du 27 mars 2003. En principe ces points focaux constituent les traits d'union entre la CLM et les secteurs respectifs mais également les champions de la nutrition. Cependant, sur le plan pratique, très d'entre eux jouent ce rôle. Le partage d'information par les points focaux au niveau de leurs secteurs n'est pas une pratique et aujourd'hui, l'institutionnalisation de la nutrition au niveau des secteurs peine à se matérialiser. Ces points focaux parfois n'ont pas une position stratégique dans leur ministère et peu d'influence.

La CLM gagnerait mieux à optimiser le rôle de ses membres tout d'abord, en révisant leurs TDR (rôles vis-à-vis de leur secteur et des autres membres de la CLM) et profil (position stratégique et rang de directeur au minimum), en faisant d'eux les champions sectoriels de la nutrition et enfin, en les coachant à identifier les stratégies d'institutionnalisation de la nutrition sur la base de leur intelligence contextuelle.

La collaboration entre la CLM, le ministère de la Santé et le CNSA mérite une attention du fait de la compétition tacite qui sous-tend leur collaboration dont le fondement est dans leurs missions respectives et l'implication du BEN dans la mise en œuvre des programmes de nutrition.

Pour la Santé, la nutrition est de son ressort, surtout pour ce qui de l'aspect clinique et depuis la mise en place de la CLM, il y avait une notion que cette responsabilité lui échappait. La capacité du secteur santé en nutrition a diminué au fil du temps. Avec la crise en 2012, des efforts avaient été déployés avec l'appui des partenaires comme l'UNICEF, l'OMS, la Croix-Rouge et l'ACF pour renforcer les capacités du secteur santé en nutrition. La question de clarification des rôles et responsabilités est évoquée aussi bien au niveau central qu'opérationnel. Bien qu'avec le temps une certaine amélioration soit notée, les cloisons existent et la collaboration n'est pas à son niveau optimal. Des frustrations sont fréquentes et au niveau opérationnel, certains responsables de santé au niveau régional estiment que la CLM a des relations fortes avec les Gouverneurs et traite moins avec les régions médicales. Pendant longtemps, il n'y avait pas une collaboration entre les deux entités. Cependant, une embellie est notée même s'il y a l'évocation de la confusion dans les rôles et responsabilités.

Pour la DAN, le mandat de la CLM est celui de la planification et coordination des programmes de nutrition et la fédération de tous les acteurs du secteur (cadre de concertation multisectorielle de nutrition). Pour elle, la CLM devrait plus coordonner les secteurs que de mettre en œuvre des activités au niveau opérationnel. Ainsi, le rôle de la DAN au sein de la CLM se résume à son rôle régalien de promotion, prévention et prise en charge des problèmes nutritionnels. Il faut noter que la DAN est restée sans leadership ce qui n'a pas facilité la collaboration. En plus, la confusion entre la CLM et le BEN a contribué à nourrir l'idée selon laquelle la CLM met en œuvre des programmes, surtout que le BEN a délibérément mis en avant la CLM dans les interventions sur le terrain devenant lui-même

moins connu. Cet état de chose a renforcé la perception que la mission de la CLM est réduite à la mise en œuvre du PRN qui représente un changement total dans la politique de la nutrition.

La collaboration entre la CLM et le Conseil National de Sécurité Alimentaire (CNSA) a été analysée dans la mesure où ces deux entités toutes logées à la Primature sont considérées à tort ou à raison en compétition ou en chevauchement. Au vu de leurs mandats, les deux institutions sont complémentaires et devraient travailler en synergie. En effet, entre autres, le CNSA a pour mission d'assurer le suivi de la mise en œuvre des politiques et programmes de sécurité alimentaire, alors que celle de la CLM, entre autres, est d'assurer l'effectivité des engagements pris dans le cadre de la lettre de politique de développement de la nutrition. Certainement, le CNSA est un intervenant important du secteur de la nutrition et prend en compte la malnutrition dans ses programmes. Dans le cadre de la collaboration, la CLM est membre du Conseil de Concertation et du groupe travail du système d'alerte précoce (SAP) mis sur pied par le CNSA et elle est intégrée dans tous les programmes du Conseil. D'autre part, la CLM a eu à former les membres du Conseil sur le concept de nutrition et le SMART. On note de plus en plus une évolution positive dans les rapports. Malgré ces tentatives de collaboration, les défis restent la création de synergie entre les interventions de sécurité alimentaire et de nutrition à travers l'harmonisation des actions, la planification et le suivi conjoints et la volonté de collaboration.

Dans l'ensemble, la CLM doit affirmer son leadership dans le domaine de la nutrition et renforcer le dialogue et plaidoyer stratégiques avec les différents secteurs y compris la Santé et le CNSA pour l'institutionnalisation de la nutrition. Elle doit mettre en œuvre de façon optimale sa mission de coordination du secteur en créant un cadre de coordination qui intègre une plateforme multisectorielle des différents acteurs se rencontrant régulièrement et conduisant des sorties conjointes de monitoring. Les efforts de planification conjointe en cours doivent aboutir à une clarification des rôles et responsabilités et un cadre commun de mesure de rendement (par exemple, des revues sectorielles). Les rôles des points focaux membres de la CLM dans la promotion institutionnelle de la nutrition doivent être définis et des outils de communication adaptés mis à leur disposition.

7.5.2.3 La collaboration entre les bailleurs de fonds

Comme souligné plus haut, le secteur de la nutrition au Sénégal est tributaire du financement extérieur et marqué par une influence significative des partenaires techniques et financiers. Cette situation constitue à la fois une opportunité et un défi. L'analyse a permis de comprendre ce qui est fait en matière de collaboration entre les PTF. Au Sénégal, les bailleurs ont plusieurs plateformes formelles ou informelles de collaboration. La plateforme donateurs/système des Nations Unies du SUN en est une des plus importantes du secteur de nutrition. Elle a permis de développer et vulgariser une bonne compréhension de la nutrition. Elle constitue également un cadre de discussion sur les enjeux de l'heure du secteur de la nutrition. Par exemple, elle a fait le plaidoyer pour la révision de la lettre de politique de nutrition et appuyé l'élaboration de la nouvelle politique de développement de la nutrition et du plan stratégique multisectoriel. Certaines coopérations bilatérales financent les organisations comme les ONG internationales et agences des Nations Unies. Dans cette optique, le Canada finance l'UNICEF, la FAO, le PAM, M.I. et l'OMS dans le domaine de la nutrition. Des efforts de financement et mise en œuvre conjoints des programmes de nutrition sont également observés. Le développement de *l'investment case* a vu le REACH, BADCI, l'UNICEF et la Banque Mondiale mettre en commun les ressources pour appuyer les efforts de la CLM. Généralement, la collaboration

entre les bailleurs est plus facile à activer autour des priorités pertinentes. L'articulation de la collaboration est plus ou moins accentuée parmi les organisations du système des Nations Unies qui quelquefois travaillent de façon harmonisée comme c'est le cas avec l'Initiative REACH regroupant l'UNICEF, la FAO, le PAM et l'OMS, mais également les programmes conjoints dans le cadre de la mise en œuvre du PNUAD.

Nonobstant ces quelques aspects, la collaboration entre les PTF connaît des obstacles divers. Comme pour les autres intervenants du secteur, la culture de la collaboration est faible. L'un des défis, c'est l'absence des compétences en nutrition. Toutes les organisations n'ont pas nécessairement de compétences en nutrition limitant ainsi la maîtrise du concept et leur engagement dans le domaine. Le second défi, ce ne sont pas toutes les organisations qui sont engagées dans le travail collaboratif, parce qu'elles participent timidement aux efforts du développement de la multisectorialité. En plus, des efforts doivent être déployés pour le recrutement de plusieurs autres acteurs financiers et techniques, à l'exemple de la Coopération Japonaise, LuxDev et bien d'autres. Le troisième défi est lié aux contraintes inhérentes aux organisations elles-mêmes et à leurs spécificités. Le cycle de planification, les priorités stratégiques et les ressources ont un impact sur la collaboration. Très souvent aussi le dynamisme est impulsé par des individus au sein des organisations et la dynamique s'estompe avec leur départ. Enfin, la compétition pour les ressources financières entrave également le travail collaboratif.

La structuration de la collaboration des PTF permettra une meilleure cohérence dans leurs actions. Le développement des revues sectorielles va encourager la redevabilité et renforcer la complémentarité dans les programmes. Il faut arriver, dans le cadre du secteur de la nutrition, à un financement commun orienté autour des priorités communes. Avec le développement du PSMN du Sénégal, une plus grande collaboration entre les PTF devient de plus en plus impérieuse.

7.6. Technologie et infrastructures

La technologie (matériels informatiques et de communication) tout comme le cadre de travail est de nos jours des facteurs incontournables dans l'accomplissement harmonieux des activités.

Unités d'analyse	Moyens technologiques et infrastructures	
	Disponibilité	Problèmes identifiés
BEN	<p><u>Moyens technologiques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Accès à un serveur et bonne connexion internet - Existence de l'intranet - Matériels informatiques - Ligne téléphonique - Logiciel comptable (SYSCOA) - Système de backup des données financière en place <p><u>Infrastructures</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bonne localisation du bureau - Espaces de bureau occupés 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité du serveur limitée - Site web de la CLM pas mis à jour de façon régulière - Intranet limité au siège avec une fonctionnalité réduite - Protection des données pas systématiquement assurée (anti-virus et back-up des données), seules les données financières font l'objet d'un back-up automatique - Logiciels obsolètes et renouvellement du matériel informatique entretien du parc informatique pas systématiques - Avec l'augmentation du staff l'espace devient insuffisant et la salle de réunion étroite

BER (Thiès)	<u>Moyens technologiques</u> - Moyen de communication : téléphone et internet - Matériels informatiques <u>Infrastructures</u> - Bureau bien localisé	- Centrale téléphonique vétuste - Internet faible débit avec un système caduc - Forfait téléphonique avec communication limitée ne facilitant pas la communication avec les AEC partenaires - Etanchéité du bâtiment et insuffisance de toilettes
DAPSA	- Modernisation des moyens technologiques : acquisition d'un centre de ressources et des tablettes pour les enquêtes	<u>Infrastructures</u> - Surcharges des bureaux tant au niveau central que des services déconcentrés.
DAN	<u>Moyens technologiques</u> - Matériels informatiques - Moyen de communication : interphone et téléphone <u>Infrastructures</u> - Au niveau central : bureaux en très bon état et opérationnel	- Téléphone à la charge des agents - Accès au net lors des missions de terrain - Problème de la pérennité car la location est tributaire de la contribution des partenaires - Au niveau opérationnel : faible disponibilité des unités de prise en charge de la MAS
DCMS	<u>Infrastructures</u> - Locaux bien situés : dépendance de l'Université Cheikh Anta Diop	- Exposition au vandalisme du fait des grèves récurrentes. - Installations électriques des bureaux défaillantes à l'origine des coupures de courant fréquentes et devis pour la réparation du système élevé

Globalement, le niveau technologique et des infrastructures des différentes unités d'analyse leur permet de s'acquitter tant bien que mal de leurs fonctions. Des besoins spécifiques émergent pour chaque unité et nécessitent que des solutions leur soient apportées. Comme le BEN, des efforts doivent être faits pour procéder de manière régulière à l'inventaire du parc informatique et de l'infrastructure pour établir les besoins. Pour les unités des différents ministères, la maintenance préventive des équipements informatiques doit être privilégiée à la place de l'option réactive qui fait actuellement seulement lorsqu'un problème est identifié et à la demande. Une attention devrait également être apportée par chaque unité aux problèmes d'espace de travail tant au niveau central que régional.

Points clés de la section capacités organisationnelles

- La structure organisationnelle de l'ensemble des organisations de nos unités d'analyse dérive de leurs décrets ou arrêtés de création.
- La structure organisationnelle du BEN devrait s'adapter aux nouveaux défis et attentes du secteur de la nutrition.
- De nouvelles unités techniques (gouvernance, recherche de financement, entre autres) ou une réingénierie de celle-ci permettra au BEN de la CLM d'être en adéquation avec la dynamique du secteur.
- La DCMS devrait pour plus d'efficacité renforcer sa structure au niveau décentralisé (régional, départemental et autres) pour une présence effective sur le terrain. Le MEPA est déjà conscient de la nécessité de redéfinir les missions et attributions des différentes divisions pour éviter les duplications et pour plus d'efficacité. Les services sur le terrain sont insuffisants.

- Pour pallier au déficit du plan de carrière, le BEN devrait envisager des stratégies de rétention des talents : renforcement de capacités continu, valorisation de la contribution du personnel, encouragement de la créativité, collaboration interne, etc.
- Pour ce qui est de la DAN, seuls 50% des postes sont pourvus. Il se pose à la fois le problème de nombre et de qualification du personnel par rapport même à la mission de la DAN.
- Au MEPA, le gap en ressources humaines est énorme et malgré les efforts de recrutement d'une nouvelle vague, il est estimé que seuls environ 40% des besoins en personnel seraient comblés et le personnel est vieillissant et demande à être remplacé.
- Du fait de la non régularité des recrutements de la Fonction Publique, les entités ministérielles sont confrontées à un déficit de personnel.
- L'insuffisance en ressources humaines spécialisées en nutrition est un problème qui affecte l'ensemble des unités d'analyse aussi bien au niveau central que déconcentré.
- L'amélioration du processus de planification permettra de renforcer la performance des différentes entités.

8. Atouts et obstacles majeurs du secteur de la nutrition au Sénégal

Le secteur de la nutrition au Sénégal a des atouts indéniables qui lui ont permis son développement. Sept atouts majeurs ont été identifiés.

8.1. Atouts et obstacles majeurs du secteur de la nutrition au Sénégal

Situation politique stable. La stabilité politique du Sénégal est un facteur majeur qui milite en faveur de la nutrition. Elle a permis pendant plus d'une décennie une continuité et consolidation des politiques du gouvernement en matière de nutrition. De façon aussi exceptionnelle, il y a une certaine continuité même au niveau des acteurs politiques avec l'actuel Président de la République, Premier Ministre de 2004 à 2007, qui est nécessairement familier avec la CLM car logée à la Primature qu'il a eu à diriger.

Existence de la CLM et ancrage institutionnel au niveau de la Primature. L'existence de la CLM avec un mandat clair de coordination et son ancrage à la Primature ont posé les jalons de la multisectorialité de la nutrition. A travers la gestion rigoureuse et transparente du PRN et les succès indéniables dans la mise en œuvre de ce programme par le BEN, la CLM a affirmé et assis sa réputation. Pendant une quinzaine d'années, la CLM a pu favoriser la constitution d'une masse critique d'intervenants dans le domaine de la nutrition et de plus en plus, il y a aujourd'hui un consensus autour de son importance dans le développement du secteur de la nutrition et la coordination multisectorielle.

Les politiques et programmes de nutrition bien articulés. Le Sénégal s'est doté des politiques de nutrition qui se sont améliorées avec l'évolution des connaissances en matière de nutrition, de l'environnement global et les expériences accumulées et leçons apprises (comme évoqué dans la section sur l'environnement institutionnel). Le DPNDN de 2015-2025 en est l'articulation et reflète

les ambitions du pays dans le domaine de la nutrition et aligné au PSE qui constitue le cadre consensuel du développement économique et social du pays. La nutrition est aussi clairement articulée dans le PSE et les autres documents de politique. Le Sénégal a également, à travers la CLM, mis en œuvre des programmes de nutrition à succès comme le PRN avec des résultats plus visibles par rapport à l'amélioration des taux de retard de croissance. La nutrition a bénéficié de beaucoup d'attention au Sénégal du fait de l'amélioration des indicateurs clés et son rendement relativement élevé par rapport aux pays comparables. L'adoption de l'Acte 3 de 2013 sur la décentralisation réaffirme la responsabilité des gouvernements locaux dans le financement et la mise en œuvre des programmes nutritionnels.

Un financement de l'Etat et des bailleurs de fonds pour la nutrition. Le financement de la nutrition est assuré par l'Etat avec la création d'une ligne budgétaire directe pour la nutrition dans le budget national qui a connu des augmentations subséquentes depuis 2001 et une exigence pour une ligne budgétaire explicite pour la nutrition dans les budgets des collectivités locales. A ces efforts du gouvernement, s'ajoute la contribution des bailleurs de fonds dont le nombre s'est accru au fil des années. Ces appuis financiers ont permis au secteur de la nutrition de se développer et d'atteindre des résultats probants et de faire des avancées importantes. La réforme UEMOA ouvre la perspective de voir l'adoption d'une budgétisation pluriannuelle de la nutrition donnant une plus grande visibilité dans la planification.

L'adhésion du Sénégal au mouvement SUN et à l'initiative REACH. L'adhésion du Sénégal au Mouvement SUN en 2011 et l'initiative REACH en 2014 lui a permis d'avoir une visibilité sur le plan mondial, une plus grande reconnaissance de ses efforts dans la lutte contre la malnutrition, un plus grand accès aux ressources extérieurs, partenariats et informations. Elle lui facilite également le partage d'expérience avec les autres pays, mais aussi d'adopter les approches de développement et renforcement du secteur de la nutrition avec un accent particulier sur la gouvernance du secteur. Différentes plateformes d'intervenants du secteur de la nutrition se sont créées dans le cadre du SUN (plateformes donateur/système des Nations Unies, société civile et secteur privé). Des comités locaux de suivi du processus du Mouvement SUN au niveau régional sont en place dans les 14 régions du Sénégal.

L'institutionnalisation de l'approche multisectorielle. La création de la CLM avec son ancrage institutionnel à la Primature était une volonté claire du gouvernement de promouvoir la multisectorialité. En principe, elle exige de chaque ministère concerné, de commettre une ligne budgétaire explicite à la nutrition et à faire rapport sur les indicateurs de nutrition établis. Malgré des années de balbutiements, la dynamique multisectorielle se fait de plus en plus forte avec l'élaboration de façon participative, une première pour la nutrition au Sénégal, du DPNDN et le lancement d'un processus participatif du développement du PSMN de la nutrition. Le plan d'action multisectoriel en cours d'élaboration permettra de définir les rôles et les responsabilités des différents secteurs. L'institutionnalisation de la nutrition est également en train de se consolider dans les collectivités locales.

Filière académique en nutrition. Il existe au niveau de l'UCAD, un programme doctoral en nutrition (Master et Doctorat) et la capacité de recherche en nutrition. Malgré les contraintes liées à la capacité d'accueil en termes de nombre d'étudiants et au faible nombre d'enseignants, ce programme offre

des opportunités de renforcer les capacités en nutrition au niveau national. Le Laboratoire de la Nutrition a formé depuis sa création en 1998 plus d'une cinquantaine d'étudiants en master en nutrition.

8.2. Obstacles majeurs au développement du secteur de la nutrition au Sénégal

Huit obstacles majeurs ont été identifiés en ce qui concerne le développement optimal du secteur de la nutrition au Sénégal.

Faiblesse de l'institutionnalisation de la nutrition au niveau des ministères sectoriels. La réalité de l'institutionnalisation de la nutrition se bute à l'appropriation par le leadership des ministères clés. Bien que sur le plan de la gouvernance de la nutrition, les secteurs soient membres de la CLM avec des points focaux nutrition qui devaient en principe être les piliers importants de l'institutionnalisation dans les secteurs, le constat est que dans la pratique, il y a une très faible appropriation des interventions de nutrition par les ministères sectoriels. La plupart des interventions de nutrition par ces secteurs sont financées par la CLM à quelques exceptions près. La collaboration intra-sectorielle est très faible réduisant les points focaux de la CLM à travailler en vase clos et leurs activités de nutrition dans le cadre de la CLM ne sont pas nécessairement considérées comme les activités propres du secteur ou sont simplement méconnues. Ces derniers ne jouent pas le rôle de champion de la nutrition prenant des actions proactives de restitution, d'engagement du leadership de leur secteur ou de positionnement de la nutrition. D'autre part, les allocations budgétaires dédiées à la nutrition n'existent pas dans les ministères sectoriels pour la plupart et quand les interventions sur la nutrition sont planifiées, les ressources sont généralement attendues des bailleurs de fonds donc à la merci des incertitudes qui caractérisent les financements extérieurs. Tout récemment, l'engouement des secteurs se fait ressentir avec leur participation active à l'élaboration du DPNDN et continue avec le développement du PSMN et du plan d'action multisectoriel. Cependant, tous ces efforts pourraient se conclure en de vaines promesses si le leadership des secteurs ne donne pas sa caution et l'alignement des interventions multisectorielles avec les priorités du secteur n'est pas assuré.

Faible coordination des intervenants du secteur de nutrition. La question de coordination des acteurs du secteur se pose avec acuité tant au niveau national, régional que local. Même si à travers le mouvement SUN, différents réseaux se sont créés : PTF, ONG, privé, recherche. Ces réseaux facilitent la coordination et collaboration des groupes d'acteurs. Mais un cadre de coordination et d'harmonisation des interventions de nutrition regroupant l'ensemble des acteurs n'existe pas.

La CLM qui en a la mission, n'a pas encore opérationnalisé cet aspect après une quinzaine d'années. Le constat est qu'il y a des duplications d'efforts et beaucoup de superpositions dans un environnement marqué par la présence de multiples acteurs. Pour le moment, les efforts observés portent sur l'organisation des rencontres multisectorielles soit par le BEN de la CLM ou tout autre acteur du secteur selon la nécessité. L'une des avancées notables dans ce sens c'est le développement avec tous les secteurs et acteurs du DPNDN et du plan d'action multisectoriel. Cette nouvelle dynamique a suscité beaucoup d'enthousiasme et d'espoir auprès des représentants des secteurs de voir naître un cadre de coordination avec une vision claire et partagée et des rôles et responsabilités bien établis.

Leadership moins affirmé de la CLM. Le succès du PRN et le financement des interventions de nutrition tant des secteurs que des collectivités décentralisées, en plus de son ancrage institutionnel à la Primature ont permis à la CLM d’asseoir sa réputation et sa place centrale dans le secteur de nutrition au Sénégal. Or, la mission de la CLM va au-delà du PRN et avec l’évolution du secteur de la nutrition au Sénégal, les enjeux se sont orientés vers la nécessité d’une coordination plus systématique du secteur. Et en effet, les intervenants aussi bien au niveau national, régional que départemental sont unanimes que la CLM devra jouer ce rôle qu’elle ne semble pas pour le moment assumer.

Forte dépendance du financement extérieur. Le secteur de nutrition est fortement dépendant du financement extérieur. Entre 2012-2015 le financement extérieur représente 88% des sources de financement des dépenses de nutrition alors que la contribution du Gouvernement, quant à elle, est estimée à 12% de la dépense totale de nutrition⁹. L’aide au développement à travers la coopération bilatérale constitue la principale plateforme de mobilisation de ressources externes (56%) pour le financement de la nutrition au Sénégal. Nous avons vu plus haut comment l’ensemble des organisations des unités d’analyse ont des partenariats techniques et financiers qui leur sont bénéfiques. Par exemple, pour la CLM, sur la période des 10 dernières années, ce financement constitue plus 64% des ressources investies par la CLM.

Faible coordination des partenaires financiers et techniques. Les PTF appuient différents intervenants du secteur de la nutrition. Même si l’ensemble des financements passent par le ministère des finances, il n’y a pas une coordination au niveau central de ces appuis pour une plus grande cohérence et harmonisation. Malgré les efforts du mouvement SUN (création de la plateforme donateur/système des Nations Unies) et l’existence de la politique nationale de la nutrition, cette coordination n’a pas encore pris forme avec un cadre de financement commun de la nutrition articulé autour des priorités définies par le pays. Les PTF continuent à financer les différents secteurs (Santé, Agriculture, Elevage, Education, etc.) de manière isolée pour des programmes de nutrition ou sensibles à la nutrition, favorisant une compétition et la non collaboration. L’évolution en rang dispersé des PTF peut donner également l’impression au gouvernement que le secteur de nutrition est fortement financé et le pousser à dépendre des financements des bailleurs pour ses politiques et programmes de nutrition. Le PSMN donnera l’opportunité de mettre en place un système de financement et d’une bonne coordination des financements.

Capacité technique limitée du secteur de la nutrition. Les besoins en capacités en nutrition se font sentir depuis le niveau central jusqu’au niveau local. A tous les niveaux, les intervenants ont exprimé la nécessité de renforcer leurs connaissances en nutrition. Le manque de capacités a joué un rôle dans le désengagement de certains intervenants du secteur qui ne connaissent pas l’importance de leur implication dans les interventions de nutrition, surtout au niveau régional. Le nombre de nutritionnistes dans les différents secteurs est très faible et aussi bien le BEN de la CLM, la CLM elle-même que les autres secteurs font face à ce problème. A part, le secteur de la santé, les personnels de l’agriculture, l’Elevage, l’Education n’ont pas reçu de formation en nutrition. La nutrition en tant

⁹ Offosse, Marie-Jeanne, Analyse du financement de la nutrition au Sénégal, rapport préliminaire, juillet 2016, p.20.

que fonction n'est pas reconnue dans la fonction publique sénégalaise ce qui n'encourage pas les jeunes à s'y orienter.

Insuffisance de ressources humaines et mesures d'incitation faibles. A côté du problème des capacités, il y a celui de l'insuffisance des ressources humaines. L'analyse des unités a montré que la question de ressources humaines se pose avec acuité. Les structures organisationnelles des différentes unités d'analyse montrent une capacité fonctionnelle limitée au fur et à mesure qu'on s'éloigne du centre. La pyramide des ressources humaines montre un large sommet et une base effilée. En plus, le personnel des services publics est en grande majorité démotivé, du fait de la faiblesse des mesures d'incitation et s'estime utilisé jusqu'à la limite.

Une attention insuffisante à la formation et à la recherche en nutrition. Du côté de la formation et de la recherche, beaucoup reste à faire et l'appui de l'Etat du Sénégal à la formation et la recherche dans le domaine de la nutrition reste inadéquate. A travers ITA, l'Etat sénégalais a mis un accent sur la recherche depuis près de 50 ans à travers la promotion de la politique de réhabilitation de la consommation des produits locaux (« Consommer sénégalais »). Cependant, les défis de la sécurité alimentaire et nutritionnelle deviennent de plus en plus complexes avec les changements climatiques de nouveaux enjeux ont vu le jour. Par rapport à la formation, le MAER, bien que finançant les projets de développement et de diffusion de technologie améliorée et octroyant des bourses d'études (Master et PhD), ne semble pas articuler une politique de recherche expérimentale à la hauteur des enjeux. L'adaptation aux changements climatiques et la vulnérabilité du Sénégal nécessitent des investissements conséquents dans le domaine de la recherche pour mettre sur pied des semences adaptées aux contraintes climatiques et des produits à hautes valeurs nutritives. Au niveau de la formation en nutrition, seule une université dispose d'un cursus académique (Master et doctorat) en nutrition pour le moment dans le pays avec des ressources tant matérielles qu'humaines très limitées qui ne leur permet de former qu'en moyenne une cohorte de 7 nutritionnistes chaque 2 à 3 an pour le Sénégal et les pays de la sous-région. Le lancement par l'université du Sine Saloum de Kaolack d'unité formation et recherche en nutrition et alimentation en 2017 va contribuer à renforcer la capacité des institutions académiques dans la formation des ressources humaines en nutrition.

9. Orientations stratégiques de renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles du secteur de nutrition

Afin d'améliorer la performance du secteur de la nutrition, il serait indispensable de renforcer ses capacités institutionnelles et organisationnelles en adressant les défis liés aussi bien à l'environnement, la motivation que la capacité organisationnels. Les orientations stratégiques se présentent comme les recommandations sur des changements essentiels nécessaires pour l'optimisation du développement du secteur. Ces orientations s'organisent autour de neuf piliers : le leadership de la CLM, la coordination du secteur de la nutrition, la communication, la planification stratégique, le suivi-évaluation, les ressources financières, les ressources humaines, la formation et la recherche et les moyens technologiques, logistiques et infrastructurels.

1. Renforcer le leadership de la CLM afin qu'elle puisse accomplir sa mission de façon optimale

Le secteur de la nutrition au Sénégal est à la croisée des chemins avec tous les regards convergeant vers la consolidation de la multisectorialité. Pour ce faire, le secteur a besoin d'une tête de proue qui peut l'organiser et la CLM dans ce sens fait l'unanimité. Pour les intervenants du secteur de la nutrition, il est grand temps de recentrer la mission de la CLM. Jusqu'à présent, la CLM s'est plus focalisée à la validation des PABA et des RSF préparés par le BEN dans le cadre du PRN, perdant de vue sa mission stratégique de coordination du secteur dans son ensemble. Pour renforcer le leadership de la CLM, deux options sont envisageables soit de i) redynamiser le fonctionnement interne de la CLM et ii) aligner la mission du BEN avec celle de la CLM.

1.1 Redynamiser le fonctionnement interne de la CLM. Bien que le décret de création de la CLM garde en filigrane les enjeux de la mise en œuvre du PRN, dans son esprit, les ambitions vont au-delà pour embrasser tout le secteur. Compte tenu des enjeux, il importe que la CLM, à travers son Président, mette sur pied en son sein des groupes techniques de travail pour insuffler une dynamique interne à la CLM et affirmer son leadership dans le domaine de la nutrition. Si on considère que le BEN est le bras technique de la CLM dans la mise en œuvre du PRN, dès lors la CLM devra optimiser la contribution de ses membres pour les réflexions stratégiques sur son leadership et le développement de son plan d'action pour la mise en œuvre de sa mission. De ce fait, le Secrétariat de la Cellule, avec l'appui des groupes techniques, pourrait jouer un rôle important.

1.2 Aligner la mission du BEN à celle de la CLM. La deuxième option porte sur la révision de la mission du BEN de la CLM pour l'aligner à celle de la CLM. En effet, si la CLM dépend entièrement du BEN pour mener sa mission au-delà de la mise en œuvre du PRN comme c'est le cas actuellement, il serait de ce fait judicieux pour la CLM, d'initier un amendement de la mission du BEN pour qu'il anime les efforts de coordination du secteur de la nutrition et de consolidation de la multisectorialité. Cela impliquerait une révision de la structure organisationnelle du BEN en intégrant une unité qui sera chargée d'opérationnaliser la multisectorialité avec des expertises variées incluant la gouvernance organisationnelle, la communication stratégique, le plaidoyer et la recherche de financement, les relations avec les PTF, entre autres.

2. Assurer la coordination multisectorielle du secteur de la nutrition

Comme il a été constaté plus haut, la coordination multisectorielle de la nutrition est un facteur important dans l'optimisation de la contribution des différents secteurs et pour la cohérence des interventions nutritionnelles à différents niveaux. La question de coordination du secteur est intimement liée au leadership de la CLM. La coordination devrait mettre l'accent sur le renforcement de la contribution des secteurs dans la promotion de la nutrition. Ceci passe par la collaboration intra-sectorielle et la coordination multisectorielle.

2.1 Encourager la collaboration intra-sectorielle sur la nutrition avec les points focaux de la CLM comme instigateurs. Les points focaux de la CLM devraient jouer un rôle central dans la collaboration intra-sectorielle en favorisant la diffusion de l'information et de la connaissance sur la nutrition avec l'ensemble des directions du secteur, sa prise en compte autant que possible dans la planification du secteur. Les secteurs devraient mettre sur pied des mécanismes internes pour assurer l'intégration de la nutrition dans leur secteur. La CLM devrait amener ses membres à développer des plans d'action individuels avec, entre autres objectifs, l'institutionnalisation de la nutrition dans leur secteur. Elle devrait créer des unités de coordination de la nutrition et le relèvement des points focaux à un niveau stratégique.

2.2 Impulser la coordination multisectorielle et multi-acteur au niveau central. La CLM devrait mettre en place, au niveau national, une plateforme de coordination multisectorielle et multi-acteur de la nutrition pour renforcer la performance du secteur. Cette plateforme devrait tirer avantage des acquis des plateformes SUN pour regrouper les représentations des différentes plateformes existantes et des plateformes à structurer (plateforme des académiciens, secteur privé) et celles des différents autres secteurs clés de la nutrition. La plateforme multisectorielle et multi-acteur de la nutrition pilotée par la CLM devrait permettre d'instaurer les dialogues stratégiques réguliers avec un accent sur la participation du niveau décisionnel des secteurs et identifier les rôles et responsabilités des différents acteurs.

2.3 Renforcer la coordination sectorielle et multisectorielle de la nutrition au niveau régional. Ces deux aspects de la coordination au niveau régional constituent l'un des défis majeurs du secteur de la nutrition. Plus haut, nous avons identifié ces défis qui sont parfois liés à la structure organisationnelle même des différentes unités. Il importe donc d'améliorer la coordination entre le niveau central et les services déconcentrés, en adressant les goulots d'étranglements et les incohérences pour mieux articuler la mise en œuvre des interventions nutritionnelles entre les deux niveaux. En ce qui concerne la coordination multisectorielle, la CLM à travers les BER, devrait prendre le leadership en s'appuyant sur les structures existantes telles que les CRS et les potentielles plateformes régionales SUN. Le BER devrait assurer le renforcement des capacités en nutrition des membres des CRS en leadership et en gouvernance du secteur de la nutrition. En plus, la coordination au niveau régional nécessite un cadre plus dynamique que les CRS où seront menées les réflexions sur l'harmonisation des interventions de nutrition et les stratégies au niveau régional. Ceci passe par la révision des TDR des CRS pour élargir leur mandat au-delà des programmes et projets de la CLM mis en œuvre pas le BEN.

2.4 Renforcer la coordination sectorielle et multisectorielle de la nutrition au niveau local. Le constat actuel est que la dynamique multisectorielle est de moins en moins forte lorsqu'on se trouve au niveau des départements et arrondissements. Comme dans les régions, les BER devraient, en tant que bras technique de la CLM, organiser la coordination multisectorielle, en concertation avec les autorités

administratives, les services déconcentrés existants et les collectivités locales. L'avantage ici c'est que les interactions entre les secteurs sont plus faciles et nécessitent simplement de voir quelques systèmes en place pour l'analyse et la collaboration autour de la nutrition. Au niveau communautaire, une synergie entre les intervenants du secteur de la nutrition doit être encouragée avec une harmonisation des stratégies de travail avec les communautés, les structures communautaires et les relais communautaires.

3. Développer des stratégies de communication institutionnelle

Pour un développement optimal du secteur de la nutrition au Sénégal, renforcer la communication aussi bien interne que la communication stratégique des organisations des unités d'analyse est indispensable.

3.1 Renforcer la communication interne et externe des organisations du secteur de la nutrition.

L'analyse des organisations du secteur de la nutrition a démontré que des défis existent dans ce sens et varient en fonction des entités. Pour la CLM, il serait indispensable de renforcer les échanges entre ses membres en prenant avantage des avancées technologiques en matière de communication, mais aussi le BEN devrait, en concertation avec le Président de la CLM et des membres, envisager un cadre de concertation d'échanges d'information et de réflexion entre ces derniers pour un plus grand engagement et appropriation des membres. Pour les entités sectorielles, une plus grande communication à la fois interne et avec les autres directions et les services déconcentrés est recommandée. Les organisations du secteur de la nutrition devraient également améliorer leurs infrastructures de communication pour améliorer davantage leur travail. Un aspect important pour toutes ces organisations c'est la disposition d'un site web fonctionnel et mis à jour de façon systématique et régulière.

3.2 Développer un plan de communication institutionnelle. En dehors des stratégies de communication des différents secteurs, la CLM devrait développer un plan de communication institutionnelle pour le plaidoyer et la communication pour le changement des comportements et sur les résultats du secteur.

3.3 Déployer la communication institutionnelle à travers le plaidoyer ciblé. Pour les changements indispensables au développement de la nutrition, le Secrétariat de la Cellule et le BEN avec le soutien des autres membres de la CLM devraient mener le plaidoyer auprès du Président de la CLM pour renforcer le rôle de la CLM sur la base des enjeux de la nutrition et des besoins actuels du secteur. Ceci devrait conduire au choix stratégique concernant l'opérationnalisation du rôle et de la mission de la CLM.

- Un autre objectif de la communication institutionnelle portera sur le dialogue stratégique avec les secteurs (Santé, Agriculture, Elevage, Education, Finances, CNSA, etc.) auxquelles il faut ajouter les structures décentralisées et déconcentrées. La CLM devrait engager et maintenir un dialogue stratégique avec le leadership de l'ensemble des secteurs pour permettre l'institutionnalisation de la nutrition. Ce dialogue essentiel devrait permettre de bâtir la confiance, clarifier la contribution du secteur et les rôles et responsabilités. Il permettra également de mettre en place des cadres de concertation sectoriels avec la CLM pour pérennisation des rapports avec les secteurs.

- Le troisième objectif la communication institutionnelle va cibler le politique (les parlementaires et autres hommes politiques). Du fait que la nutrition fait rarement partie des discours politiques, il s'avère indispensable pour le secteur pour garder sa pertinence, maintenir l'engagement politique et sécuriser le financement continu et important du gouvernement, d'engager de façon intentionnelle, les hommes politiques pour faire entrer la nutrition dans leur discours ordinaire. Le plaidoyer devrait également avoir pour objectif de pousser les politiciens et décideurs d'amener les secteurs à prioriser les actions relatives à la nutrition, de mettre en place les ressources humaines et infrastructures nécessaires pour atteindre les résultats de nutrition et assurer la redevabilité et le rapportage. Ce rôle stratégique revient à la CLM qui, en plus de conserver les acquis, devrait attirer de nouveaux alliés et champions parmi la classe politique dans la nutrition.
- Enfin, le dernier objectif de la communication institutionnelle que devrait engager la CLM vise les PTF. En effet, des stratégies devraient être mises en œuvre pour une communication permanente avec les PTF, sécuriser leur engagement sur la longue durée, mais également pour la coordination des interventions, l'alignement et des échanges permanents.

4. Assurer la planification Stratégique et opérationnelle multisectorielle

L'un des enjeux majeurs de la multisectorialité est la planification tant stratégique qu'opérationnelle du secteur avec la participation des différents secteurs et l'appropriation des plans par les secteurs. La CLM a déjà entrepris le développement du PSMN et du plan d'action multisectoriel en coordonnant le processus. Ces plans permettent de clarifier les rôles et responsabilités et poussent vers l'institutionnalisation de la nutrition au niveau des secteurs à travers des allocations budgétaires. La CLM devrait s'assurer de la mise en œuvre du PSMN et du plan opérationnel subséquent par les différents secteurs, et pour le futur, définir la période de l'élaboration du PSMN avec les différents secteurs tout en l'alignant aux DPPD des secteurs. Dans le court terme, elle devrait travailler avec chaque secteur pour que des allocations budgétaires conséquentes soient faites pour la mise en œuvre du plan d'action, le suivi des dépenses effectué et leur impact évalué. La planification conjointe suppose également une même vision et des objectifs communs clairs.

5. Mettre sur pied un cadre commun de résultats et un système de gestion d'information et de connaissances

A travers le PSMN, un cadre commun de résultats sera également défini intégrant les niveaux de redevabilité nécessaire. Il serait essentiel que la CLM de concert avec l'ensemble des intervenants du secteur mette sur pieds des mécanismes de suivi-évaluation rigoureux pour assurer la qualité, la fiabilité, la validité et la disponibilité à temps des données à tous les niveaux et organiser les suivis conjoints et les revues sectorielles. L'articulation du cadre commun de résultats devra être également déclinée au niveau régional, départemental et même communautaire. Un élément important que la CLM devrait mettre sur pied c'est le système d'information nutritionnelle et de gestion des connaissances qui sont indispensables d'un côté pour la prise de décision et de l'autre pour renforcer l'état de connaissances nutritionnelles accumulées au fil du temps. S'agissant du système d'information, la CLM et le secteur de nutrition gagneraient de s'associer au CNSA, à la Santé et l'Agriculture et d'autres institutions qui mènent des enquêtes d'envergure sur les aspects de la nutrition également. La mise ensemble des informations et des connaissances sur la nutrition permet d'avoir une vue holistique des résultats du secteur réclamés tant de tous.

6. *Elaborer des stratégies de mise en place d'un système de financement de la nutrition et de recherche de ressources financières*

La question de de mise en place d'un système de de financement du secteur de la nutrition se pose avec acuité. La mise en échelle du PRN, par exemple, fait face au problème de ressources financières, entre autres. La plupart des secteurs attend de la CLM des ressources pour mener les interventions de nutrition. La pression est donc forte pour assurer un financement ininterrompu du secteur en même temps que la compétition pour l'accès au financement tant du gouvernement que des bailleurs de fonds est vive. A cet effet, la CLM devrait développer un système de financement pour appuyer le secteur. Tout d'abord, elle devrait finaliser son document de projet d'investissement dans la nutrition en plus du PSMN et du plan d'action multisectoriel de la nutrition. Deuxièmement, elle devrait collaborer avec les secteurs et particulièrement le MEFP pour identifier les lignes budgétaires consacrées à la nutrition ou aux interventions pro-nutrition dans les différents budgets sectoriels ou les interventions du plan d'action multisectoriel financées sur budget propre des secteurs. Troisièmement, elle devrait élaborer et mettre en œuvre des stratégies de mobilisation des ressources articulées autour des documents stratégiques et du plan budgétaire (plaidoyer auprès du gouvernement pour une augmentation de sa ligne budgétaire pour renforcer le PRN piloté par le BEN, mais également, le développement de la multisectorialité, et auprès des secteurs pour l'appropriation budgétaire et la réunion des donateurs). Pour mener à bien les efforts de mobilisation des ressources, la CLM devrait se doter de l'expertise dans ce domaine travaillant directement avec le BEN si l'alignement de la mission du BEN et de la CLM est effectif. Dans le cadre de la décentralisation, le BEN et le BER devraient continuer à travailler avec les collectivités décentralisées pour renforcer leur contribution au financement de la nutrition.

7. *Renforcer les ressources humaines et les mesures d'incitations*

Le problème de ressources humaines se pose de façon générale dans le secteur de la nutrition. L'évaluation des unités d'analyse a montré l'ampleur de la situation de manière spécifique. Et ce problème est exacerbé par la structure organisationnelle qui favorise la concentration des ressources humaines au niveau central. La solution à ce problème ne viendra que du gouvernement. A cet effet, nous recommandons que l'Etat renforce les structures étatiques clés du secteur de la nutrition en personnel et de trouver les solutions au problème de démotivation du personnel en relevant les salaires et les avantages. Le BEN de la CLM devrait renforcer son personnel en recrutant pour les postes vacants, mais aussi pour les nouveaux postes sur la base de révision de sa structure organisationnelle. Il serait également opportun pour le BEN d'actionner d'autres leviers de motivation du personnel. Quant à la CLM, elle devrait mettre à la disposition des points focaux des ressources matérielles, techniques et financières appropriées pour la dissémination de la nutrition dans leur secteur.

Les capacités des ressources humaines en nutrition doivent être renforcées pour l'ensemble des secteurs, mais aussi sur les liens entre les secteurs et leur impact sur la nutrition. Les secteurs devraient également avoir des ressources humaines qui s'occupent de la question de la nutrition et qui s'assurent que leur secteur joue son rôle et assurent la communication et le partage d'information. Dans chaque secteur, le personnel des divisions de la planification, des statistiques et du suivi-évaluation doivent voir leurs connaissances renforcées en nutrition pour son intégration systématique dans l'ensemble du processus de planification du secteur. Une révision des descriptions de postes pour intégrer les indicateurs de performance sur les aspects de nutrition permettrait une plus grande responsabilisation et redevabilité du personnel concernant les résultats.

La CLM devrait élaborer une stratégie nationale des ressources humaines en nutrition sur la base d'une étude spécifique pour déterminer la formation, le nombre et les postes de l'expertise en nutrition au niveau nationale.

8. Faire des investissements stratégiques dans la formation et recherches

L'aspect de formation en nutrition couvre plusieurs paliers. De manière générale, la question de capacité en nutrition se pose avec acuité à tous les niveaux.

8.1 Renforcement des capacités en nutrition des acteurs à tous les niveaux. Le besoin de renforcement des capacités en nutrition est revenu comme un leitmotiv avec les différents intervenants du secteur de la nutrition. Il importe donc au niveau national, que la CLM organise des formations en nutrition pour l'ensemble des secteurs. Cette formation devrait se situer à deux niveaux. Le premier niveau concernera le leadership des secteurs (ministères, ONG nationales et internationales, PTF, recherche, université, secteur privé et médias). Le second niveau se focalisera sur les personnels techniques des différents secteurs, y compris les points focaux de la CLM. A ces formations, il faudrait également ajouter les échanges d'expériences, les réunions de concertation, des fora d'apprentissage et d'autres activités relatives à la gestion des connaissances. Au niveau régional, départemental et local, les BER, avec l'appui du BEN, devraient conduire ces formations à la fois pour les autorités administratives, les collectivités locales et les agents techniques des différents secteurs pour améliorer les connaissances et compétences en nutrition. Enfin, au niveau communautaire, les capacités des relais communautaires, autorités traditionnelles et des communautés devraient être renforcées par les AEC.

8.2 Formation académique et professionnelle en nutrition. Aujourd'hui, les opportunités de formation académique en nutrition sont limitées au Sénégal. La CLM devrait travailler de concert avec les milieux académiques pour faire le plaidoyer au niveau du gouvernement et des PTF pour le financement des filières de nutrition. En plus l'UCAD devrait, sur le court et moyen terme, accroître sa capacité d'accueil qui reste pour le moment très limitée en plus de développer les partenariats avec d'autres universités pour avoir des professeurs visiteurs pour faire face au problème de manque d'enseignants. Les secteurs, la CLM et le gouvernement devraient instituer des bourses d'excellence en nutrition pour développer les capacités nationales. Le gouvernement devrait reconnaître les nutritionnistes comme un corps de métier pour encourager leur recrutement dans la fonction publique. D'autre part, la CLM devrait travailler de concert avec les écoles de formations professionnelles d'agriculture, d'élevage, agro-industrie et d'enseignants pour l'introduction des modules de formation en nutrition pour favoriser l'institutionnalisation de la nutrition. Un accent devrait également être porté sur l'actualisation des curricula des écoles de formation des infirmiers et de la faculté de médecine sur la nutrition tant en termes de contenu que du volume horaire.

8.3 Formation continue. La CLM de concert avec le Laboratoire Nutrition ou d'autres institutions académiques, pourrait mettre sur pied les modules de formation en ligne ou de courte durée pour renforcer les capacités en nutrition.

8.4 La recherche. La CLM devrait établir les liens avec les institutions de recherche pour le secteur de la nutrition pour encourager les recherches stratégiques, mais également, pour le plaidoyer et la recherche de financement auprès du gouvernement et des bailleurs pour appuyer le secteur de recherche.

9. Améliorer les moyens technologiques et logistiques et les infrastructures des unités d'analyse

9.1 Moyens technologiques. A l'ère des nouvelles technologies de communication, il importe pour toutes les unités du secteur de trouver les moyens novateurs de faire un usage optimal de la technologie pour améliorer la performance organisationnelle. Pour le secteur de nutrition, La CLM devrait mettre sur pied une plateforme de communication pour faciliter l'interaction entre ses membres mais aussi les échanges entre les intervenants du secteur. Pour le téléphone, les organisations du secteur de la nutrition devraient négocier des tarifications préférentielles qui offrent des avantages pour la communication dans le cadre professionnel afin de minimiser les dépenses supplémentaires supportées par le personnel. Dans l'ensemble, toutes les unités devraient mettre à niveau leur capacité technologique. Le BEN devrait renforcer la capacité de son server, aussi bien au niveau central que des BER, développer et mettre en œuvre un plan de sécurisation et de protection de ses données électroniques : dotation et mise à jour systématique des anti-virus et logiciels informatiques, système de backup automatique et régulier des données de tous les ordinateurs sur un serveur central et maintenance systématique et régulière du matériel informatique. Il devrait également se doter d'un système d'intranet viable pour faciliter les communications internes entre le personnel et mais aussi des différents bureaux. L'ensemble des unités devrait former leur personnel en sécurité informatique de base pour renforcer leur capacité sur ses rôles et responsabilités dans la protection des données.

9.2 Infrastructure. Le problème de l'espace de travail est une épineuse question qui mérite une attention particulière. Pour les services publics, le gouvernement devrait accorder une attention particulière à l'amélioration le cadre de travail en termes d'espace et d'équipements aussi bien au niveau central que des services déconcentrés. La DAN devrait faire le plaidoyer auprès de sa tutelle et également rechercher les financements pour la construction et l'équipement des unités de prise de la malnutrition. Le BEN devrait rechercher les financements pour se doter des locaux plus grands aussi bien au niveau central que des régions. Des plans de maintenance des bâtiments devraient être développés et respectés par les unités.

9.3 Moyens logistiques. Le BEN devrait mettre sur pied une politique d'amortissement de ses véhicules et de renouvellement de son parc automobile afin d'éviter de garder des véhicules pendant de plus d'une dizaine d'année, ce qui engendre des coûts d'entretien élevés. Toutes les unités devraient établir les besoins en moyens logistiques aussi bien au niveau central que des régions et développer des stratégies pour leur acquisition.

10. Plan budgétisé de renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles

A la différence du champ plus englobant de l'étude celui du plan de renforcement de capacité a été circonscrit à l'entité de référence en matière de coordination multisectorielle de la nutrition au Sénégal, à savoir la CLM, le BEN et ses démembrements à l'échelle sous régionale (BER).

Le plan porte essentiellement sur les aspects fonctionnels de leadership, coordination, gestion et suivi et évaluation du BEN, de ses démembrements ainsi que des ministères sectoriels considérés dans le cadre de la CLM pour une meilleure gouvernance du secteur de la nutrition. La prise en

compte de ces derniers apparaît essentielle à cause du rôle déterminant qu'ils doivent assumer pour une plus grande visibilité de la nutrition au sein de leurs secteurs respectifs. Les besoins en renforcement de capacités liés à la responsabilité qui revient aux secteurs membres de la CLM, à travers leurs points focaux, d'agir en synergie pour une plus grande institutionnalisation de la nutrition dans leurs secteurs respectifs est un aspect important qui a guidé l'élaboration de ce plan.

Plan de Renforcement de capacité de la Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM) et de son Bureau Exécutif National (BEN) au Sénégal

Activités	Chronogramme			Parties prenantes	Indicateurs	Budget estimatif en CFA	Notes
	Année 1-2	Année 2-3	Année 3-5				
Thématique 1: Connaissance en nutrition des acteurs à tous les niveaux							
Résultat 1: Les acteurs du secteur de la nutrition disposent des compétences adéquates en nutrition leur permettant d'assumer pleinement leur							
1.1.1 Coordonner, en collaboration avec le secteur académique et les ministères sectoriels clés, le développement d'un programme national permanent de formation continue visant à améliorer les compétences des parties prenantes clés à tous les niveaux	x			BEN, CLM, Secteur Académique	Programme national de formation continu opérationnel	23 700 000	2 consultants (1 senior +1 junior) pour 4 mois
1.1.2 Développer, en coordination avec les secteurs et les ministères clés, des plans annuels de déroulement du programme de formation.	x	x	x	BEN, CLM, Secteur Académique	Plans de formation annuels disponibles pour les acteurs clés à tous les niveaux	4 020 000	Cette activité sera réalisée lors d'un atelier
1.1.3 Mobiliser les ressources pour la mise en œuvre du programme de formation avec l'implication active des secteurs		x	x	BEN, CLM, Secteur Académique	% du budget de formation disponible	0	
1.1.4 Mise en œuvre du programme de formation à tous les niveaux.		x	x	BEN, CLM, Secteur Académique	% des personnes ciblées formées	A déterminer	Le cout est dépendant du nombre de personnes, du type et des modalités de formations
1.1.5 Faire le monitoring de la mise en œuvre du programme de formation et l'évaluation régulière de l'adéquation du programme aux besoins du secteur de la nutrition		x	x	BEN, CLM, Secteur Académique	Monitoring effectué	6 000 000	
1.1.6 Mener une évaluation du programme de formation à l'issue des 5 années de mise en œuvre			x	BEN, CLM, Secteur Académique	Programme de formation révisée selon les	4 950 000	1 consultant recruté

Plan de Renforcement de capacité de la Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM) et de son Bureau Exécutif National (BEN) au Sénégal

Activités	Chronogramme			Parties prenantes	Indicateurs	Budget estimatif en CFA	Notes
	Année 1-2	Année 2-3	Année 3-5				
					recommandations de l'évaluation		
Sous-Total						38 670 000	
Thématique 2 : Plaidoyer, communication							
Résultat 2.1 : Plaidoyer continu en faveur du renforcement de l'institutionnalisation de la nutrition à tous les niveaux et par toutes les parties prenantes							
2.1.1 Organiser les formations spécialisées en techniques de communication/plaidoyer pour les points focaux et personnes en mesure de faire un plaidoyer de haut niveau politique au sein des secteurs	x			BEN, CLM	Nombre de personnes formées en techniques de communication/plaidoyer	74 700 000	3 sessions de formation de 20 personnes par année, soit un total de 300 Personnes et 15 sessions de formations sur 5 ans
2.1.2 Identifier et capaciter des personnes pouvant jouer le rôle de champion en faveur d'un renforcement de l'institutionnalisation au sein des secteurs et au niveau le plus élevé de l'Etat (BEN, CLM)		x		BEN, CLM	Nombre de champions identifiés et opérationnels	9 000 000	1 personne par ans sur 5 ans, soit un total 05 champions
2.1.3 Développer en coordination avec les ministères clés un plan de plaidoyer pour augmenter l'engagement politique et financier en nutrition à chaque niveau	x			BEN, CLM	Plan de plaidoyer disponible	6 000 000	Recrutement d'1 consultant
2.1.4 Mettre en œuvre le plan de plaidoyer		x	x	BEN, CLM	Taux de réalisation exécuté	A déterminer	Le cout de la mise en œuvre est dépendant de la nature des activités de plaidoyer

Plan de Renforcement de capacité de la Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM) et de son Bureau Exécutif National (BEN) au Sénégal

Activités	Chronogramme			Parties prenantes	Indicateurs	Budget estimatif en CFA	Notes
	Année 1-2	Année 2-3	Année 3-5				
2.1.5 Faire le monitoring et l'évaluation régulière de la mise en œuvre du plan de plaidoyer		x	x	BEN, CLM	Monitoring effectué et rapport d'évaluation disponible	0	Les activités de monitoring du plan de plaidoyer peut être intégré à d'autres activités de monitoring (ex: formation) pour plus d'efficience
Résultat 2.2: Renforcement de la communication et du partage d'information entre des acteurs du secteur de la nutrition							
2.2.1 Mener une étude sur les besoins spécifiques d'informations susceptibles de promouvoir une meilleure visibilité de la nutrition et favoriser une meilleure prise de décision des parties prenantes à tous les niveaux	x			BEN, CLM	Etude sur les besoins en information disponible	10 800 000	Recrutement d'1 consultant pour 60 jours
2.2.2 Coordonner le développement d'un plan de communication pour rendre plus visible la nutrition		x		BEN, CLM	Plan de communication disponible	6 000 000	Recrutement d'un consultant senior pour 20 jours
2.2.3 Mettre en œuvre le plan de communication		x	x	BEN, CLM	Plan de communication exécuté	A déterminer	Le cout de la mise en œuvre est dépendant de la nature des activités de communication
2.2.4 Créer un portail Web pour centraliser, rendre disponible et dynamiser le partage d'information	x			BEN	Portail Web opérationnel	9 000 000	Recrutement d'un consultant senior pour 30 jours

Plan de Renforcement de capacité de la Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM) et de son Bureau Exécutif National (BEN) au Sénégal

Activités	Chronogramme			Parties prenantes	Indicateurs	Budget estimatif en CFA	Notes
	Année 1-2	Année 2-3	Année 3-5				
2.2.5 Recruter un personnel au BEN pour la gestion et l'administration du portail Web	x			BEN	Poste pourvu	54 000 000	Recrutement d'une personne à temps partiel pour 5 ans
2.2.6 Coordonner l'identification, la collecte et la validation régulière des informations à inclure dans le portail web.		x	x	BEN	Mises à jour des informations disponibles sur le portail web effectuées régulièrement	0	Pas de cout associé à cette activité car couverte par le personnel recruté pour l'administration du portail
2.2.7 Créer des mécanismes interactifs d'échange virtuel intégrés au portail Web (communautés de pratiques, blogs etc.)		x		BEN	Nombre de mécanismes interactifs opérationnels	0	Pas de cout associé à cette activité car couverte par le personnel recruté pour l'administration du portail
2.2.8 Organiser le lancement du portail Web		x		BEN	Lancement réalisé	1 800 000	
2.2.9 Mener une évaluation du portail Web à l'issue des 5 années de mise en œuvre			x	BEN	Evaluation disponible et recommandations mises en place	4 500 000	Recrutement d'1 consultant senior pour 15 jours
Sous-Total						86 100 000	
Thématique 3 : Coordination							
Résultat 3: La coordination intra-sectorielle et multisectorielle des acteurs du secteur de la nutrition est assurée							
<i>(Coordination Intra- sectorielle)</i>							

Plan de Renforcement de capacité de la Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM) et de son Bureau Exécutif National (BEN) au Sénégal

Activités	Chronogramme			Parties prenantes	Indicateurs	Budget estimatif en CFA	Notes
	Année 1-2	Année 2-3	Année 3-5				
3.1.1 Appuyer la mise en place de comités de pilotage de la nutrition au sein de chaque secteur.	x			BEN, CLM	Nombre de secteurs disposant de comités de pilotages opérationnels	0	Pas de cout associé à cette activité
3.1.2 Mener une réflexion approfondie avec les points focaux et les comités de pilotages sectoriels pour la définition de stratégies pour une institutionnalisation de la nutrition au sein des secteurs à tous les niveaux.	x			BEN, CLM	Stratégies d'institutionnalisation de la nutrition définies pour chaque secteur	0	Pas de cout associé à cette activité
3.1.3 Coordonner, en collaboration avec les points focaux et les comités de pilotages sectoriels, le développement de plans d'action annuels pour la mise en œuvre des stratégies d'institutionnalisation définies.		x	x	BEN, CLM	Nombre de plans d'action sectoriel annuel exécutés.	0	Pas de cout associé à cette activité
<i>(Coordination Multisector Elle)</i>							
3.1.4 Coordonner l'analyse des textes réglementaires de la CLM et du BEN pour un réexamen des rôles et responsabilités des deux entités et une harmonisation de leurs mandats respectifs fondée sur les nouvelles orientations de la Politique de Développement de la Nutrition.	x			BEN, CLM	Textes réglementaires de la CLM et du BEN harmonisés	3 000 000	Recrutement d'1 consultant senior pour 10 jours
3.1.5 Mener une réflexion approfondie avec les points focaux sectoriels pour la définition d'une stratégie de mise en œuvre des responsabilités respectives de la CLM et du BEN, telles que stipulées dans le décret et l'arrêté révisés.	x			BEN, CLM	Stratégies de mise en œuvre définie pour la CLM et le BEN	0	Pas de cout associé à cette activité
3.1.6 Coordonner le développement et la mise en œuvre de plans d'action annuels internes à la CLM.		x		BEN, CLM	Taux de réalisation exécuté	0	Pas de cout associé à cette activité

Plan de Renforcement de capacité de la Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM) et de son Bureau Exécutif National (BEN) au Sénégal

Activités	Chronogramme			Parties prenantes	Indicateurs	Budget estimatif en CFA	Notes
	Année 1-2	Année 2-3	Année 3-5				
3.1.7 Coordonner la mise en œuvre d'une étude sur les différents mécanismes de coordination multisectoriels existants aux niveaux régional et local, documenter les leçons apprises et les meilleures pratiques et identifier les opportunités et les besoins nécessaires pour une institutionnalisation de la nutrition au sein de ces mécanismes de coordination.	x			BEN, BER, CLM	Etude sur les mécanismes de coordination existants disponible	10 800 000	Recrutement de 2 consultants pour 30 jours
3.1.8 Coordonner le développement et déroulement des plans d'action annuels pour une meilleure coordination multisectorielle de la nutrition au niveau décentralisé en collaboration avec les mécanismes de coordination existants à l'échelle régionale et locale.		x		BEN, BER, CLM, services techniques, administratifs	Nombre de plans d'actions développés et exécutés à l'échelle régionale et locale	0	Pas de cout associé à cette activité
Sous-total						13 800 000	
Thématique 4 : Ressources humaines, infrastructures, moyens technologiques et logistiques							
Résultat 4 : Les structures de coordination du secteur de la nutrition disposent des ressources clés nécessaires pour assurer leurs missions							
4.1.1 Mener une étude approfondie sur les besoins en ressources humaines, infrastructures, moyens technologiques et logistiques du BEN et BERs résultants des nouvelles orientations du secteur.		x		BEN, BER	Etude d'évaluation des besoins en ressources humaines, infrastructures, moyens technologiques et logistiques du BEN et BERs disponible	3 000 000	Recrutement d'1 consultant senior pour 10 jours

Plan de Renforcement de capacité de la Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM) et de son Bureau Exécutif National (BEN) au Sénégal

Activités	Chronogramme			Parties prenantes	Indicateurs	Budget estimatif en CFA	Notes
	Année 1-2	Année 2-3	Année 3-5				
4.1.2 Développer un plan d'acquisition des ressources requises		x		BEN, BER	Plan d'acquisition des ressources disponible et exécuté	0	Pas de cout associé à cette activité
Sous-total						3 000 000	
Thématique 5: Système d'information nutritionnel							
Résultat 5: Un système d'information nutritionnel est mis en place pour supporter l'exécution du plan d'action multisectoriel							
5.1.1 Faire un état des lieux des systèmes d'information existants y compris de leurs modes d'administration ainsi que la nature des informations disponibles pour anticiper la mise en place d'un système d'informations nutritionnel harmonisé / multisectoriel.	x			BEN, CLM	Rapport sur l'état des lieux des systèmes d'information existants disponible	10 800 000	Recrutement d'1 consultant pour 6 mois
5.1.2 Mener une étude permettant d'identifier les besoins en renforcement de capacités des personnels du BEN, des BERs des Cellules d'Etudes et de Planification (CEP) des ministères sectoriels impliqués pour le pilotage et la coordination du système d'information multisectoriel.	x			BEN, CLM	Rapport d'évaluation des besoins en renforcement des capacités des personnels du BEN, des BERs et des CEP pour le pilotage du système d'information multisectoriel disponible	0	Cette activité est prise en compte par l'activité 5.1.1

Plan de Renforcement de capacité de la Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM) et de son Bureau Exécutif National (BEN) au Sénégal

Activités	Chronogramme			Parties prenantes	Indicateurs	Budget estimatif en CFA	Notes
	Année 1-2	Année 2-3	Année 3-5				
5.1.3 Organiser des sessions de renforcement de capacités en suivi et évaluation spécifique au nouveau système d'information nutritionnel, du BEN des BERs et des CEPs des secteurs impliqués pour assurer une opérationnalité optimale du système d'information.		x		BEN, CLM	Nombre de sessions de renforcement de capacité organisé pour le BEN, les BERs et les CEPs, nombre de personnel opérationnels au BEN, BERs et CEPs	28 080 000	02 personnes par secteurs pour les CEPs (22 personnes), 05 personnes du BEN et 02 personnes par BERs soit 06 personnes), 06 personnes par région (soit 84 personnes) pour un total de 117 personnes à former
5.1.4 Mener un monitoring régulier du système d'information multisectoriel et mettre en place les ajustements nécessaires identifiés.	x	x	x	BEN, CLM	Rapports de monitorages disponibles et mise en place des recommandations et ajustements identifiés	0	Ces activités de monitoring peuvent être intégrées à d'autres activités de monitoring pour plus d'efficience
5.1.5 Mener une évaluation du système d'information à l'issue des 5 ans de mise en œuvre			x	BEN, CLM	Rapport d'évaluation du système d'information disponible	4 500 000	Recrutement d'un consultant pour 10 jours
Sous-total						43 380 000	

Plan de Renforcement de capacité de la Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM) et de son Bureau Exécutif National (BEN) au Sénégal

Activités	Chronogramme			Parties prenantes	Indicateurs	Budget estimatif en CFA	Notes
	Année 1-2	Année 2-3	Année 3-5				
Thématique 6 : Recherche							
Résultat 6: Les réseaux et institutions académiques et scientifiques contribuent à une meilleure performance du secteur de nutrition à travers la mise en œuvre d'un programme de recherche opérationnelle sur des thèmes prioritaires identifiés dans le cadre du passage à l'échelle des							
6.1.1 Coordonner, en collaboration avec les secteurs clés et les institutions académiques et scientifiques, la conduite d'une étude permettant d'identifier les thématiques pertinentes de la recherche en lien avec le secteur de la nutrition.		x		BEN, CLM secteur académique	Rapport d'étude disponible, thématiques de recherches identifiées	3 000 000	Recrutement d'1 consultant pour 10 jours
Sous-total						3 000 000	
Thématique 7 : Gestion et mobilisation des ressources financières							
Résultat 7 : Un plan de gestion et de mobilisation des ressources financières est en place pour assurer une couverture							
7.1.1 Coordonner le développement d'un plan/ stratégie de mobilisation des ressources pour la mise œuvre du plan stratégique de nutrition.	x			BEN, CLM	Plan de mobilisation des ressources disponible	4 500 000	Recrutement d'un consultant senior pour 15 jours
7.1.2 Evaluer le système d'administration et de gestion des ressources financières existant du BEN pour identifier les ajustements potentiels requis pour une fonctionnalité optimale dans le cadre de l'exécution du plan d'action multisectoriel.		x		BEN	Rapport d'évaluation disponible et mise en place des recommandations pour une meilleure fonctionnalité du système de gestion des	4 500 000	Recrutement d'1 consultant senior pour 15 jours

Plan de Renforcement de capacité de la Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM) et de son Bureau Exécutif National (BEN) au Sénégal

Activités	Chronogramme			Parties prenantes	Indicateurs	Budget estimatif en CFA	Notes
	Année 1-2	Année 2-3	Année 3-5				
					ressources financières		
7.1.3 Coordonner, en collaboration avec le ministère des Finances et les secteurs clés impliqués, la création d'un système national de suivi des investissements en nutrition.		x	x	BEN, CLM, Ministère des finances	Système de suivi des investissements en nutrition opérationnel	18 000 000	Recrutement d'1 consultant senior pour 60 jours
Sous-total						27 000 000	
Grand total						304 650 000	

Bibliographie

Ouvrages, articles et rapports

- Action Contre la Faim, Présentation ACF Sénégal, Avril 2016, 17 p.
- Ashley Fox, L'économie Politique de la Nutrition au Sénégal (2000+) : Facteurs influençant l'attention gouvernementale et l'investissement dans la nutrition, 2016.
- CLM, Amélioration du système de suivi, Mars 2013.
- CLM, Suivi de l'exécution au 1^{er} trimestre 2014.
- CLM/PROCASUR, Route d'apprentissage. Renforcement des capacités des pays SUN pour promouvoir la nutrition à travers des « Routes d'Apprentissage ». Un projet novateur au Sénégal, 10 p.
- CLM, Compte Rendu PABA 1^{er} trimestre, 2014.
- CLM, Campagne de promotion des comportements clés 2011-2012. Partenariat CLM-Médias Communautaires.
- CLM, Présentation de la Cellule de Lutte contre la Malnutrition, 15 p.
- CLM, Synthèse de l'état d'avancement des projets et programmes 1^{er} trimestre 2014, Présentation PowerPoint.
- CLM, Manuel de mise en œuvre du Programme de Renforcement de la Nutrition Phase 2, Note Synthétique, Novembre 2006, 15 p.
- CLM, Mise en œuvre des projets de nutrition communautaire financés par la CLM. Accord d'exécution de projet, 9 p.
- CLM, Rapport Annuel 2012, 42 p.
- CLM, Rapport Annuel 2013, 26 p.
- CLM, Rapport Annuel 2014, 30 p.
- CLM, Rapport d'avancement du Programme de Renforcement de la Nutrition au 31 décembre 2005, Février 2006, 26 p.
- CLM, Synthèse des résultats des enquêtes sur les connaissances, pratiques et couvertures (CPC) des zones d'intervention du Programme de Renforcement de la Nutrition, Juin 2006, 109 p.
- CLM, Manuel de procédures 2014.
- CLM, Document de Politique Nationale de Développement de la Nutrition (2015-2025), Novembre 2015, 22 p.
- CLM, Analyse de la situation nutritionnelle du Sénégal. Résultats Enquête SMART 2012, 10 p.
- COSFAM, Plan Stratégique pour la Fortification des Aliments en Micronutriments au Sénégal (PSFAMS) 2006-2011, Juin 2006, 43 p.
- CLM, Plan Stratégique Phase II 2007-2011, Mai 2006, 79 p.
- CLM, Etude qualitative des déterminants de la malnutrition au niveau communautaire, Rapport final, 81 p.
- CLM, Charte de la CLM, version 3.
- CLM/IFAN, L'évaluation de l'impact du Transfert en Espèces dans le cadre du projet Nutrition ciblée sur l'Enfant et Transferts Sociaux (NETS). Rapport final Enquête 2, 126 p.
- CLM, Mise en œuvre du projet NETS dans le district de Goudomp, Juillet 2010, 18 p.
- CLM, Mise en œuvre du projet NETS dans les districts de Sédhio et Bounkiling, Juillet 2012, 16 p.
- Cellule de Santé Communautaire, Direction Générale de la Santé, Plan Stratégique National de Santé Communautaire 2014-2018, Décembre 2014, 54 p.
- DAN/DSRSE, Programme National de Nutrition. Politique Nationale pour l'Alimentation du Nourrisson et du Jeune Enfant, Mars 2014, 22 p.

DCMS, Rapport des activités de Nutrition en milieu scolaire 2010, Avril 2011, 5 p.

Division de l'Alimentation, de la Nutrition et de la Survie de l'Enfant, Rapport Annuel, 2012, 7 p.

Division Survie de l'Enfant, Rapport d'activités 2014, 7 p.

DSRSE/MSAS, Diagnostic institutionnel et organisationnel de la Direction de la Santé de la Reproduction et de la Survie de l'Enfant, Rapport, Novembre 2014, 151 p.

ITA, Synthèse du bilan des résultats de recherche de l'ITA Septembre 2013, 9 p.

ITA Acquis de l'ITA et perspectives de développement de marchés. Journées Scientifiques de Thiès 22-24 Mai 2014, Présentation PowerPoint.

Laboratoire de Nutrition/UCAD, Synopsis sur la formation en Nutrition et Alimentation Humaine (Master et Doctorat) Département Biologie Animale, Faculté des Sciences et Techniques, Université Cheikh Anta Diop, Dakar.

MAER/DAPSA, Revue conjointe du secteur agricole 2014 Octobre 2015, 138 p.

MAER, Programme d'Accélération de la Cadence de l'Agriculture. Sénégal PRACAS. Volet agricole du Plan Sénégal Emergent, version édition, 105 p.

MEN/DCMS, Document de Politique de Santé/Nutrition/Environnement dans le système éducatif, Février 2015, 11 p.

MEN/DCMS, Rapport Division du Contrôle Médical Scolaire 2015, 5 p.

MEPA, Rapport d'activités 2014, Juin 2015, 38 p.

MEPA, Rapport de Revue Sectorielle 2016, Avril 2016, 17 p.

MEPA/Cellule des Etudes et de la Planification, Présentation du Ministère de l'Elevage et des Productions Animales, Avril 2015, 3 p.

MEPA, Rapport d'activités 2012, Mars 2013, 51 p.

MEPA, Rapport d'activités 2011, Novembre 2011, 65 p.

MEPA, Cadre de mesure des résultats du secteur de l'Elevage, 7 p.

MEPA, Présentation des programmes budgétaires du MEPA. Cellule des Etudes et de la Planification, 3 p.

MEPA, Rapport annuel d'activités 2013, Avril 2014, 37 p.

MEPA, Politique Sectorielle d'Elevage, 7 p.

Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance, Note du Bureau du Haut-Commissariat aux Droits de l'Homme relative à la mise en œuvre de la résolution A/RES/68/179 sur la protection des migrants, Juin 2014, 12 p.

MSAS, Diagnostic institutionnel et organisationnel de la Direction de la Santé de la Reproduction et de la Survie de l'Enfant. Plan de mise en œuvre des recommandations, Novembre 2014, 151 p.

MSAS, Plan National de Développement Sanitaire PNDS 2009-2018, version finale, Janvier 2009, 86 p.

Nene Marc, "Nutritional Outcomes in Senegal: Reducing Geographic and Socioeconomic Inequalities to Accelerate progress towards the 2025 Goals", rapport, version juillet 2016.

Offosse, Marie-Jeanne, Analyse du financement de la nutrition au Sénégal, rapport préliminaire, juillet 2016.

République du Sénégal, Décret n° 2001-770 du 5/10/2001 relatif à la Cellule de Lutte contre la Malnutrition.

République du Sénégal, Arrêté portant création, organisation et fonctionnement du Bureau National Exécutif de la Cellule de Lutte contre la Malnutrition, Décembre 2001.

République du Sénégal, Arrêté de création du Comité Sénégalais pour la Fortification des Aliments en Micronutriments, Mars 2006.

République du Sénégal, Arrêté portant désignation de membres de la Cellule de Lutte contre la malnutrition, Mars 2003.

République du Sénégal, Arrêté n° 009572/PM/CAB/DC/du 05/12/2001 portant nomination de membres de la Cellule de Lutte contre la Malnutrition.

République du Sénégal, Arrêté n° 010062/PM/CAB/DC du 26/12/2001 portant création, organisation et fonctionnement du Bureau Exécutif National de la Cellule de Lutte contre la Malnutrition, Décembre 2001.

République du Sénégal, Arrêté n° 003304 du 15/03/2000 portant organisation de la Direction de l'Analyse, de la Prévention et des Statistiques.

République du Sénégal, Lettre de Politique de Développement de la Nutrition Avril 2001, 21 p.

République du Sénégal, Croissance agricole, réduction de la pauvreté et sécurité alimentaire. Performance récente et perspectives, CEDEAO/UA, 18 p.

République du Sénégal, Projet de Décret portant organisation du Ministère de la Santé et de l'Action Sociale, version du 31 juillet 2012.

SONES, Revue annuelle sectorielle conjointe 2014. Stratégie de sécurisation de la production dans le périmètre concédé à l'horizon 2025, 22 p.

Spray Andrea, Senegal Nutrition Policy Landscape, rapport en cours de finalisation.

The Boston Consulting Group/WFP, Ending Hunger Project. Senegal case study, May 2015, 29 p.

Annexes

Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées

Entretiens et focus groups

Liste des personnes rencontrées en entretien individuel

Prénom (s) & Nom	Fonction/Structure	E-Mail
Dr. Momar Talla Gueye	Directeur de la Recherche et du Développement/ ITA	gueyemt@gmail.com mtgueye@ita.sn
Oumar Diouf	Coordonnateur National (Pro-Act) FAO	oumar.diouf@fao.org
Dr. Bocar Mamadou DAFF	Directeur DSRSE	bmdaff@gmail.com
Sophie Cowppli-Bony	Facilitatrice International REACH	sophie.cowppli-bony@wfp.org
Abdoulaye Ka	Coordonnateur National BEN/CLM	aka@clm.sn
Mahamadou Traoré	Médecin-chef Région médicale Fatick	mohamed_traore2001@yahoo.fr
Babacar Diouf	Chef du Service Régional du Commerce/Fatick	srcfatick@gmail.com
Safietou Ba Diop	Conseiller Technique Délégation Protection Sociale	basafietou@yahoo.fr
Cheikh Ahmadou Lo	Représentant Afrique GAIN	calo@gainhealth.org
Ndeye Fatou Ndiaye	Coordonnateur du COSFAM pour l'ITA	nfndiaye@ita.sn
Aminata Ndiaye Coly	Nutritionniste BACDI	aminata.ndiaye@bacdi.org
Laylee Moshiri	Représentante Pays UNICEF	lmoshiri@unicef.org
Georges Fom Ameh	Chef de Programme Survie UNICEF	Gameh.@unicef.org
Aissatou Dioum	Spécialiste Nutrition UNICEF	
Mouhamadou Guélaye Sall	Pédiatre /Service Pédiatrie Hôpital Le Dantec	mgsall@gmail.com
Salif Signaté	Economiste Planificateur /DP DGPPE MEFP	signatezal@yahoo.fr
Sophie Guèye Sow	Directrice Santé Nutrition et Approche	sowsophiegueye@yahoo.fr

	Communautaire/ ANPECTP DSNAC	
Balla Moussa Diedhiou	Directeur Sahel /Micronutrient Initiative	bdiedhiou@micronutrient.org
Rama Aïdara	Commissaire aux Enquêtes Economiques /DCI	ramaidara@gmail.com
Mame Diarra Loum	Ingénieur des Pêches /DPM	loum.mamediarra@gmail.com
Ndèye Mayé Diouf	Chargé de Programme/ MEFP/DCEF	mayediouf@hotmail.com
Megan Kyles	Ag Nutrition /USAID	mkyles@usaid.gov
Mamadou Diallo	Adjoint au Chef de Service Elevage Tambacounda	gandomamadou@gmail.com
Samba Ndao	Chef Service Régional de l'Agriculture/ Tambacounda	drdrtamba@yahoo.fr
Khadim Ndiaye	Chef Service Régional du Commerce Tambacounda	servicecommercetamba@gmail.com
Habib Ndiaye	Médecin Chef/Région médicale Tambacounda	ndiaye_abib@yahoo.fr
Guéno Seck Camara	Conseil National à la Sécurité Alimentaire	guenoseck@secnsa.sn
Abdou Khadre Diop	Adjoint au Gouverneur chargé du développement/ Tambacounda	khadre114@yahoo.fr
Abdoulaye Thiam	Directeur Pays HKI	athiam@hki.org
Demba Toure	Préfet Département Koumpentoum	ddemba20@yahoo.fr
Sidy Coulibaly	Responsable Planification /ARD Tambacounda	estsidy@yahoo.fr
Elimane Ba	Préfet de Gossas	prefecturegossas@hotmail.com
Maria Eugenia Garcia Noguera	Chargée de Programmes Humanitaires /AECID	meugenia.garcia@aecid.es
Anna Bergeot	Union Européenne	anna.bergeot@eeas.europa.eu
Moussa Mbaye	Coordonnateur de la CEP/MEPA	msbaye58@yahoo.fr

Massamba Ndiaye	ABR /CLM Tambacounda	
Menno Mulder-Sibanda	Banque Mondiale	mmuldersibanda@worldbank.org

Listes des personnes rencontrées en Entretien de Groupe

Bureau Exécutif National (BEN)

Prénom (s) & Nom	Fonction/Structure	E-Mail
Malick Faye	RFC - BEN/CLM	mfaye@clm.sn
Maurice Ndour	RAL - BEN/CLM	mndour@clm.org
Ousseynou Diakhaté	CHC - BEN/CLM	odiakhate@clm.sn
Ndèye Khady Touré	CMN - BEN/CLM	nndiaye@clm.sn
El Hadji Momar Thiam	RSE - BEN/CLM	ethiam@clm.sn
Aminata Ndoye	RPO - BEN/CLM	andoye@clm.sn
Fatou Thiam	GPP - BEN/CLM	fthiam@clm.sn
Christian V. Thiemon	CPP - BEN/CLM	cthiemon@clm.sn
Astou NG. Diop	COS - BEN/CLM	andaw@clm.sn
Adama Cissé Ndiéguène	Communication - BEN/CLM	acisse@clm.sn

Division de l'Alimentation et de la Nutrition (DAN)

Prénom (s) & Nom	Fonction/Structure	E-Mail
Maty Diagne Camara	Chef de Division/DAN	matydiagne@yahoo.com
Adjiratou Sow Diallo	Responsable S&E	mamydiallo2@yahoo.fr
Rokhy Dramé Diallo	C/SR – DSMNN/DSRSE	dabainsa@yahoo.fr
Ndèye Mossane Ndour	Sage-Femme - DSE/DSRSE	mossane72@yahoo.fr
Marie Louise Gaye	TSS en Nutrition - DAN/DSRSE	marielougaye2000@yahoo.fr
Agnès Ndiaye	DSE/DAN	agnesgoudiaby@yahoo.fr
Abdoulaye Guèye	SP Nutrition Stagiaire- DAN/DSRSE	adoublayegueye@gmail.com

Division du Contrôle Médical et Scolaire (DCMS)

Prénom (s) & Nom	Fonction/Structure	E-Mail
Mor Diaw	Chef de Division- DCMS/MEN	diawmor@hotmail.com
Fatou Sabelle Diop	Nutritionniste - DCMS/MEN	fasabelle@hotmail.com
Sira BA	DEPS/MEN	sirabal@gmail.com
Ibrahima Ciss	DPRE/MEN	ciss_ibrahima@yahoo.fr
Salimata Mbodji Sene	DEMSG/MEN	sallsenma@yahoo.fr

BER de Thiès

Prénom (s) & Nom	Fonction/Structure	E-Mail
Nene Hawa SY	RBR/BER Thiès	nsy@clm.sn
Ndeye Rokhaya Seck	Chargée de Programme/BER Thiès	rseck@clm.sn
Astou Diakhate	Finance/BER Thiès	adiakhate@clm.sn
Modou Mostapha Faye	Finance//BER Thiès	modoufaye@clm.sn

AEC Tambacounda (Child Fund, Caritas, CRS)

Prénom (s) & Nom	Fonction/Structure	E-Mail
Mame Balla Dieng	Administrateur Comptable Africare	mdieng@africare.org
Amadou Bassirou Diawara	Chargé de Projets Africare	bdiawara@africare.org
Madeleine Hélène Cécile Coly	Responsable de Zone Africare	mcoly@africare.org
Maurice Bonang	Point Focal PRN CRS	maurice.bonang@crs.org
Etienne Yatte	Chargé de Projets CRS/Caritas	etienne.yatte@caritastamba.org

AEC Fatick (World Vision International)

Prénom (s) & Nom	Fonction/Structure	E-Mail
Paul Waly Diouf	Coordonnateur de Projet/WVI	paul_waly_diouf@wvi.org
Ndèye Yacine Gassama	Superviseur Santé /WVI	ndeye_yacine_gassama@wvi.org
Stéphane Bop	Superviseur Santé/WVI	stephane_bop@wvi.org
Wilfrid Houedjissin	Comptable	wilfrid_houedjissin@wvi.org
Marie Jeanne Tine	Comptable	marie_jeanne_tine@wvi.org

AEC Gossas (ARAF)

Prénom (s) & Nom	Fonction/Structure	E-Mail
Cheikh Sèye	Comptable AEC ARAF/Gossas	seye_cheikh@hotmail.fr
Waly Faye	Secrétaire général AEC ARAF/Gossas	wakaangou@yahoo.fr
Ibrahima Diallo	Chef de Projet AEC ARAF/Guinguiné	idsagna@yahoo.fr
Mamour Mbodji	Chef de Projet AEC ARAF/Gossas	mamour.mbodji@gmail.com

Action Contre la Faim (ACF)

Prénom (s) & Nom	Fonction/Structure	E-Mail
Fabrice Carbonne	Directeur Pays /ACF	fcarbonne@sn.acfspain.org
Sandrine Busière	Coordonnateur médico-nutritionnel/ ACF	sbusiere@sn.acfspain.org

Croix-Rouge Française (CRF)

Prénom (s) & Nom	Fonction/Structure	E-Mail
John Mubalama	Directeur Pays/CRF	Hod-senegal.frc@croix-rouge.fr
Magloire Bunkembo Mampindou	Coordonnateur Sante/CRF	sante-senegal.frc@croix-rouge.fr

Ministère de L'Environnement et du Développement Durable/Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement

Prénom (s) & Nom	Fonction/Structure	E-Mail
Mame Sokhna Ndiouck	Environnementaliste MEDD/DEEC	nmamesoxna@yahoo.com
Maïmouna Dione Diarra	Chef de Projets Direction de l'Assainissement	maidione2001@yahoo.fr

Laboratoire de Nutrition/UCAD

Prénom (s) & Nom	Fonction/Structure	E-Mail
Nicole Dossou	Maître de Conférences/ Labo Nutrition/UCAD	nicole.dossou@ucad.edu.sn
Adama Diouf	Nutritionniste /Labo Nutrition/UCAD	adama.diouf@ucad.edu.sn

Services déconcentrés Koumpentoum

Prénom (s) & Nom	Fonction/Structure	E-Mail
Papa Anoune Sall	Chef Service /Elevage Koumpentoum	papaanounesall@yahoo.fr
Landing Diedhiou	Chef Service /SDADL	dingdiedhiou@yahoo.fr
Cheikh Tidiane Sy	Chef de Service /SDAS	cheikhtidiansyc11@yahoo.fr
Ndiama Badara Sadio	Chef Service/ SDDR	ndibada@yahoo.fr
Abdoulaye Faye	Major Point Focal Malnutrition/ Centre de Santé Koumpentoum	abdoulayefaye909@gmail.com

Services déconcentrés Fatick

Prénom (s) & Nom	Fonction/Structure	E-Mail
Boubacar Diallo	Chef Service Régional Agriculture Fatick	drdrfatick@yahoo.fr
Ismaïla Diop Ndiaye	Coordonnateur régional ANPECTP	ismailadiopndiaye@gmail.com
Aliou Sène	Chef Service Régional de l'Action	bendiogoye@yahoo.fr

Services déconcentrés Gossas

Prénom (s) & Nom	Fonction/Structure	E-Mail
Hamath DIALLO	Inspecteur de l'Education IEF	77 535 60 04 macelkara@yahoo.fr

Sadio DIAKHATE	Chef Service Departemental Developpement Communautaire C/SDDC	77 678 22 29 Sadiodiakhate75@gmail.com
Fallou NDOUR	Chef SDEL	77 634 22 73 reelmousa@gmail.com
Moustapha SARR	Superviseur des Soins de Santé Primaire du District Sanitaire de Gossas	77 457 44 61 Moustapha.sarr@yahoo.fr

Secteur Privé (Dakar)

Prénom (s) & Nom	Fonction/Structure	E-Mail
Maguette Ndioum	Président Comité de Gestion du Lac Rose /APISI-UEMOA	maxndioum@hotmail.fr
Boulaye Camara	Directeur des Opérations SUNEOR	bcamara@suneor.sn
Fatoumata Doucoure Dia	Responsable contrôle qualité NMA Sanders	fatoumata.doucoure@nmasanders.com
Aliou Diouf	Responsable Qualité- Sécurité-Environnement /OLESEN	aliou.diouf@copeol.com

ONG Locales (Dakar)

Prénom (s) & Nom	Fonction/Structure	E-Mail
Emmanuel Seyni Ndione	Secrétaire Exécutif Enda Graf Sahel	emmanuel.ndione@endagrafsahel.org
Abdou Diouf	Secrétaire Exécutif Eau-Vie- Environnement	abdoudiouf@eve-sn.org
Anta Sow	Chargée de Programme Enda Graf Sahel	anta.sow@endagrafsahel.org
Moussa Souane	Coordonnateur Kafoo/PRN Kafoo Sedhiou	kafoonutrition@yahoo.fr

CLM

Prénom (s) & Nom	Fonction/Structure	E-Mail
Fatou Goumbo Guèye	Chargé de Projets DAPSA/MAER	fagueye20032003@yahoo.fr
Assane Guèye	Statisticien ONG APAPS CONGAD	mafary83@gmail.com

Listes des participants aux entretiens et discussions de groupe (Autorités, Collectivités Locales et communautés)

Préfecture de Gossas

Prénom (s) et Nom	Fonction/Structure	Contacts
-------------------	--------------------	----------

Elimane Ba,	Préfet de Gossas	77 529 05 59, prefecturegossas@hotmail.com
-------------	------------------	---

Collectivité Locale de Thiaré (Fatick)

Prénom (s) et Nom	Fonction/Structure	Contacts
Djibril Niane	ICP	77 579 74 30
Sanegui Niane	Maire Thiaré	77 632 95 87
Mamadou Ngom	Conseiller	78 169 57 98
Mamadou Faye	Conseiller	77 314 73 44

Collectivité Locale de Ndienné Lagane (Gossas)

Prénom (s) et Nom	Fonction/structure	Contacts
Youssoupha Ndiaye	Secrétaire Municipal	77 77490 31
Cheikh Dieng	Conseiller	76 695 95 44
Alseyni Diop	2 ^e Adjoint au Maire	76 668 69 46
Ngagne Dionne	1 ^{er} Adjoint au Maire	77 354 66 00
Bécaye Touré	Conseiller	77 330 35 17
Mbaye Niang	Conseiller Pdt Com. Social	76 696 70 52
Sidy Bara Diop	Conseiller	76 593 26 70
Dame Kane	Conseiller	76 584 15 37
Serigne Mbacké Diop	Conseiller	76 291 40 96
Awa Niang	Conseillère	76 388 51 23
Absa Dionne	Conseillère	76 512 29 33
Wane	Professeur/CEM Ndienné	77 643 81 38
Sokhna Sene	Conseillère	77 879 37 34
Abdou Faye	Conseiller	76 465 12 69
Aly Konté	Pdt Com. Jeunesse	76 870 78 91
Mbagnick Sene	Conseiller	76 688 42 73
Ndèye Sene	Conseillère	76 866 96 10
Aly Lo	ICP	77 431 99 51

Focus Hommes, Boof Poupouye, Fatick

Prénom (s) et Nom	Fonction/Structure	Contacts
Diène Codou Faye	Marchand	77 351 49 90
Ngor Gningue	Cultivateur	77 490 63 53
Esnest Gningue	Cultivateur	77 328 54 39
Biram Diouf	Cultivateur	77 255 12 61
Diène Faye	Cultivateur	77 168 79 19
Mbassa Diouf	Cultivateur	77 231 83 57
Kory Sene	Cultivateur	77 699 04 29
Gorgui Faye	Berger	77 355 93 59
Fata Faye	Cultivateur	77 591 87 85

Wagane Faye	Cultivateur	77 833 64 30
-------------	-------------	--------------

Focus Femmes, Boof Poupouye, Fatick

Prénom (s) et Nom	Contacts
Mariama Diouf	77 492 04 83
Diarra Ndiaye	78 262 72 46
Binta Mbodji	77 135 35 23
Seynabou Marone	77 110 96 53
Ndèye Malick Dieng	77 252 85 06
Tacko Dieng	77 735 74 43
Khady Diouf	77 354 35 54
Khady Diagne	
Fatou Diong	77 267 21 30
Daba Diore	
Mbissine Faye	78 123 14 47

Focus Femmes, Khaye Mbayard, Gossas

Prénom (s) et Nom	Fonction/Structure	Contacts
Aïda Ndiaye		
Kiné Ndiaye		
Sokhna Diaw	Trésorière Case de Santé	76 029 69 29
Awa Faye		76 333 46 46
Awa Diop		
Fatou Sarr		
Khemes Guèye		
Sokhna Fall		
Khady Diouf		
Ndèye Sarr		
Khady Mbaye	Présidente Comité Case Santé	

Focus Hommes, Khaye Mbayard, Gossas

Prénom (s) et Nom	Fonction/Structure
Abdou Fall	Chef de village
Abdou Faye	Chef de village
Coré Pouye	Notable
Massaer Mbengue	Notable
Coly Faye	Notable
Samba Diop	
Mame Modou Ndiaye	
Gora Fall	
Ousmane Fall	

Djibi Ka	
Birame Faye	ASC

Focus Femmes Sourouyel, Nétéboulou/Tambacounda

Prénom (s) et Nom	Contacts
Mariama Diallo	77 597 97 21
Aïssatou Bâ	
Djiba Diao	
Adja Sow	
Fatoumata Bâ	
Cody Dabo	
Diabou Bâ	
Dieynaba Diallo	
Fatoumata Sidibé	
Bodo Kairé	
Haby Dianka	
Khadidiatou Diao	
Djiba Mané	
Oumou Soumaré	
Kadiatou Touré	
Aïssatou Diallo	

Collectivité Locale Nétéboulou, Tambacounda

Prénom (s) et Nom	Fonction/Structure	Contacts
Issa Signaté	Maire de la Commune	77 515 30 75
Diamé Diaby	Conseiller municipal	77 323 86 40
Mamadi Dansokho	Conseiller municipal	77 036 20 41
Fousseyni Dembelé	Conseiller municipal	77396 63 13
Ckeikh Hamidou Sy	Conseiller municipal	77 075 53 36
Olivier Sambou	ICP	77 910 82 48
Diamé Doumbouya	Notable	77 468 97 88
Mady Cissao		77 602 48 49
Fatoumata Signaté	Relais communautaire	77 583 56 04
Aïssatou Niamthio Dembelé	Relais communautaire	77 053 75 87
Aminata Keïta	Relais communautaire	78 143 26 30
Alicouran Camara	Relais communautaire	78 367 44 83

Collectivité Locale de Koumpentoum

Prénom (s) et Nom	Fonction/Structure
Diouma Sow	Conseillère
Khop Doumbouya	Conseiller
Gorgui Diouf	Délégué de quartier
Cheikh Sy	Conseiller municipal
Djibril Coulibaly	Conseiller municipal

Ousmane Bâ	Notable
Mamadou Diallo	Conseiller municipal
Ndiaga Kébé	Chef de quartier
Sello Gadiaga	Notable
Selly Kane	Maire
Ablaye Bâ	Imam
Alioune Diallo	Délégué de quartier
Lansana Traoré	Délégué de quartier
Khady Mbaye	Secrétaire
Oumar Traoré	Secrétaire d'état civil
Malick Ndao	Chef de quartier

Focus Femmes, Koumpentoum

Prénom (s) et Nom
Fatou Ndiaye
Daba Bâ
Binta Diao
Khady Faye
Hawa Thiam
Adama Thiam
Mbollo Yatte
Fatoumata Ndiaye
Yama Ndao
Faty Bâ
Coumba Diallo
Astou Mbacké
Aïssatou Niang
Awa Niang
Awa Cissé
Fatou Guèye
Marème Thiam
Siré Diouma Diallo
Maguette Samb
Ndella Thiam
Aïssatou Sall
Aïssatou Ndao