

# Renforcer la capacité des organisations locales à obtenir des résultats en matière de nutrition

## Webinaire

### Yaritza Rodriguez

Dans le tchat. Merci. Bienvenue, Karen. Bienvenue Norah. Merci d'être venues. Les autres qui viennent en nous, présentez-vous dans le tchat s'il vous plaît, pendant qu'on commence. Okay. Je pense qu'on peut commencer. Bienvenu tout le monde au webinaire sur le renforcement de la capacité des organisations locales pour le résultat au niveau de la nutrition. On va entendre des perspectives locales et les façons d'avancer. Moi, je suis Yaritza Rodriguez, je suis officier de communication avec USAID avancement de la nutrition. Je vais fournir un soutien technique pour ce webinaire aujourd'hui. est là avec moi aussi aujourd'hui. Elle fait aussi l'assistance technique. Prochain diapositif. Si vous avez des problèmes de technologie ou des questions, envoyez un message à l'assistante technique dans notre tchat ou envoyez un mail à [info@advancingnutrition.org](mailto:info@advancingnutrition.org). Si vous avez des problèmes aujourd'hui, mettez-les dans notre tchat et on va faire de notre mieux pour y répondre. Prochain diapositif. Aujourd'hui, on a l'interprétation en français. Je vais mentionner c'est ce qui en français, juste pour que les personnes qui parlent français puissent nous écouter en français.

Clique sur l'icône d'interprétation et sélectionnez l'audio original. L'interprétation désactivée pour entendre l'orateur français. Merci.

S'il vous plaît. Pour les personnes qui assistent et qui écoutent en anglais, pendant que les personnes parlent en français, il faut sélectionner l'icône interprétation et sélectionner anglais pour entendre en anglais, pendant que les personnes parlent en anglais, il faut peut-être cliquer sur l'icône de l'interprétation et sélectionner audio d'origine pour entendre les personnes qui présentent en anglais. Juste un rappel. Prochaine diapositive.

Aujourd'hui, on va utiliser la boîte questions-réponses. Pour soumettre vos questions pour les panélistes, allez dans les contrôles de Zoom, cliquez sur l'icône questions-réponses. Saisissez votre question dans la boîte de questions-réponses. Les membres du panel vont répondre via texte dans la boîte questions-réponses ou vont y répondre pendant la séance question réponse live au webinaire. Prochaine diapositive.

À un moment donné, pendant le webinaire aujourd'hui, si vous n'êtes plus sur webinaire ou si vous n'écoutez pas, si vous n'entendez pas les personnes qui parlent, il faut sélectionner le « Join audio » de cette icône-là. Après, il faut envoyer un message à tout le monde dans le tchat pour vous présenter. Envoyez des commentaires ou demandez du soutien pendant le webinaire aujourd'hui. Il y a aussi des sous-titres qui sont possibles pour cette réunion aujourd'hui. Pour voir les sous-titres, il faut cliquer sur « CC » et sélectionner « Show Subtitle ». Ce webinaire est enregistré, ce sera disponible sur notre site web USAID avancement de la nutrition. Prochaine diapositive.

Ça me fait plaisir maintenant de présenter notre modératrice aujourd'hui. C'est Meg Kinghorn. C'est un consultant du renforcement de la capacité avec USAID avancement de la nutrition, donc Bienvenue Meg.

## Meg Kinghorn

Bienvenue à toi. Merci Yaritza. On est très contente de vous avoir ici. On regarde le tchat et votre présentation, on a des personnes qui viennent de partout : l'Asie, l'Afrique, l'Amérique Latine. On est vraiment très content que vous soyez là. On veut vraiment montrer le travail que nous faisons avec USAID ces dernières années et quelques leçons qu'on en a tirées et comment on va soutenir le renforcement de la capacité des organisations locales. Parce qu'on sait que ces organisations sont vraiment clés. Ils travaillent avec les communautés directement, concernant la nutrition, pour améliorer la nutrition et à ce niveau-là. Avec ça, on va parler un peu de notre webinaire aujourd'hui. Bien sûr, c'est le renforcement de la capacité des organisations locales, surtout au niveau de la nutrition. Là, on va parler des leçons qu'on en a tirées, découvertes avec USAID. Ce projet, c'est un projet principal de USAID multisectoriel. Le travail qu'on a fait dans le passé avec la nutrition, mais on regarde à travers plusieurs secteurs. On est intéressé par plusieurs causes de la nutrition et de la malnutrition.

Une des stratégies a été, en travaillant avec ces partenaires locales pour voir leurs perspectives. C'est ça dont on parle aujourd'hui. Maintenant, aujourd'hui, on va présenter le travail qu'ils ont fait, dont on est très fiers. USAID avancement de la nutrition. On est très content d'avoir des partenaires au Kenya et du Burkina Faso qui vont partager leurs expériences avec vous directement. Cela dit, voyons, le programme. Aujourd'hui, ces personnes qui parlent seront mises en relief. On va commencer avec les [unintelligible 00:06:34] qui vont parler de ce qu'ils font de USAID dans le bureau de Washington et au Kenya aussi. On aura les partenaires de OGRA Foundation et CBCC Afrique, Centre pour le changement comportemental et de la communication. On a deux organisations du Burkina Faso, SOS Sahel et PanAfricare. Ils vont parler de leurs expériences et comment ils ont avancé leurs capacités et comment le projet les a aidés, ce qui était efficace, et quelles sont leurs recommandations. Évidemment, on va regarder quelles sont les leçons et les recommandations. À la fin, on aura un peu de temps pour questions et réponses. Comme Yaritza a dit, on a une boîte questions et réponses. On vous demande pendant cette présentation, mettez votre question là-dedans. On va les entendre à la fin. Très bien. Cela dit, prochaine diapositive.

Vu que c'est un projet de renforcement de la capacité. On s'est dit que ce serait de passer ça sur des réflexions sur la politique récente de USAID avec le renforcement de la capacité, surtout les sept principes. On a demandé à chaque partenaire de s'adresser à un principe. Comment est-ce que ce principe s'est déroulé pendant le projet ? On va surligner que ce sera lié au principe de l'USAID et on va voir quelles sont les leçons en pratique. Je vais donner la parole à la personne qui va parler d'abord. À la prochaine diapositive avec l'USAID avancement de la nutrition, on aura deux personnes qui vont présenter. La première, c'est Ann Miceli. C'est la directrice technique pour le renforcement de la capacité avec l'USAID avancement de la nutrition à Washington et ensuite Peter Milo. C'est lui qui est le chef du parti avec le projet de l'avancement de la nutrition USAID au Kenya qui termine son travail. Ils vont parler des approches et le travail qui a été fait, les résultats. J'ai dit tout ce que je voulais dire. Maintenant à Peter ou à Anne.

## Ann Miceli

Merci Meg. Je vais commencer la présentation. Je vais passer la parole à Peter ensuite après avoir parlé de notre programme d'apprentissage. Je vais commencer en partageant avec vous un peu le contexte sur la façon dont l'USAID avancement de la nutrition a mis les buts pour travailler avec les partenariats locaux, pour avoir cet apprentissage. Il faut le partager pour qu'on puisse le partager plus largement. On sait que ces stratégies ne sont pas nouvelles. L'USAID fait ça depuis longtemps, mais on voulait prendre cette occasion de se concentrer sur comment les organisations locales peuvent contribuer à la nutrition spécifiquement et comment les organisations comme l'USAID avancement de la nutrition et les partenaires de la nutrition puissent soutenir les partenaires locaux dans ce but vers un mouvement général de localisation.

On a donné des recommandations pour les partenaires de l'USAID pour mieux concevoir et mettre en place ces organisations de renforcement de la capacité à mieux atteindre les buts pour les organisations locales, mais aussi développer ou adapter les activités et les approches de renforcement de la capacité pour mieux répondre aux besoins des organisations locales. Dernièrement, le but était aussi de tirer profit des opportunités et des défis ou des difficultés qui sont uniques au renforcement de la capacité dans la nutrition. Prochaine diapositive, s'il vous plaît.

Dans le cadre de cet agenda d'apprentissage, on regarde deux aspects. Nous avons des financements au travers de l'initiative de nouveaux partenariats. Nous avons quatre bénéficiaires dans le cadre de cette initiative : La Fondation OGRA, le Centre pour le changement de comportement à la communication en Afrique. Ensuite, SOS Sahel et PanAfricare au Burkina Faso. Nous avons des représentants de ces organisations aujourd'hui avec nous et donc nous écouterons leurs expériences et dans la mise en œuvre de ce programme. Nous avons deux composantes également, une sous-subsidation pour ces partenaires pour mettre en œuvre le programme et également le renforcement des capacités telles que convenu. Tout cela, bien sûr, autour des priorités définies avec les partenaires de mise en œuvre. C'est ce qui a été fait dans le cadre de ce programme de renforcement des capacités. Nous verrons ce travail que nous avons fait au Kenya. Nous avons travaillé avec 10 OSC pour appuyer Advancing Nutrition et nous avons la liste de ces organisations ici parce que nous avons mis en œuvre un programme très vaste au Kenya et Peter va nous en parler plus en détail également, les expériences vécues avec ces 10 OSC.

Voilà les organisations qui ont collaboré et participé à notre programme. Je voulais aussi vous dire qu'il y a des différences dans la façon dont on a mis en œuvre et abordé ces approches. D'abord dans le cas de l'INP et des OSC, d'abord on a vu les aspects en travaillant directement avec les OSC et également des partenariats avec le gouvernement pour renforcer les relations et les structures. Les OSC avec lesquels nous avons-- au Kenya n'ont pas reçu de subventions. Les quelques légères différences que nous vous proposons aujourd'hui. À droite, nous avons également pu travailler directement dans le cadre du projet INP. On a fait d'abord une enquête auprès du personnel des organisations de façon anonyme et on a fait des entretiens avec les prestataires de services pour le renforcement de capacités. On a fait un examen documentaire également, donc on verra un petit peu toutes ces expériences et quelle a été la croissance ou leur développement tout au long du projet.

Nous avons eu ensuite une enquête pour recueillir leurs rétroactions au niveau des différents personnels pour savoir comment le programme INP avait fonctionné et qu'est-ce que l'on pourrait faire différemment. Ensuite, nous avons fait une petite pause et réflexion avec eux pour mieux réorienter notre programme de renforcement de capacités. Quelques rappels avant de passer la parole à Peter sur notre travail. Dans le cas de l'INP, on a fourni un soutien au renforcement des capacités avec les consultants, en collaboration avec les équipes passées aux États-Unis. Nous l'avons fait avec des consultants locaux pour faciliter les liens avec les ressources locales dans les pays. Nous avons travaillé avec les consultants pour comprendre le contexte et savoir comment améliorer le soutien.

Ensuite, nous avons utilisé cinq stratégies ou approches. On a eu des mini formations sur plusieurs jours, par exemple, 1 heure, 2 heures ou un après-midi. Ensuite, on a eu des séances de coaching et de mentorat régulières ou à la demande. Ensuite, on a eu des examens mensuels des progrès accomplis avec des pauses et réflexions pour savoir et être en mesure de savoir quel type de renforcement des capacités était requis. Ensuite, quel type d'assistance technique également. Nous avons également soutenu l'élaboration, la finalisation d'outils et de documents qui seraient utiles aux partenaires et de leur demander de nous aider à définir leurs priorités par le biais de ces démarches de renforcement des capacités.

On a essayé également de mettre en relation les bénéficiaires avec les organisations qui travaillent dans le domaine de la nutrition dans la même zone géographique. Aussi dans l'encadré bleu, on a également vu les priorités avec les bénéficiaires des subventions et voilà quelques-unes des priorités définies avec eux, en collaboration avec eux. D'abord, mobilisation des ressources et des politiques financières, etc.

Vous en avez la liste ici. Je vais passer la parole à Peter maintenant pour nous parler un petit peu de l'expérience du Kenya dans le cadre de ce projet INP.

## Peter Milo

Bonjour, bon après-midi à toutes et à tous collègues, je suis heureux d'être avec vous. Nous avons travaillé au niveau du pays, Kenya. L'une des motivations était justement de contribuer à plus de résultats, de retombées dans la planification, le plaidoyer et également la coordination. Au Kenya, dans le cadre de ce projet INP, nous avons fourni une assistance locale avec une cocréation et cartographie pour voir un petit peu le programme au niveau global et également avec les OSC et dans l'espace qui est le leur. Ça a requis un exercice de cartographie. Ce que nous avons fait dans la partie est et ouest du Kenya, et c'est ce que nous avons fait dans différentes zones du pays.

Ensuite, la deuxième étape, ça a été l'évaluation des besoins des capacités avec les OSC et les départements techniques. Quand on a fait la cartographie, on a essayé de savoir qui interagit, qui fait quoi dans le domaine de la nutrition. On a recueilli des réponses et sur cette base, on a essayé de couvrir à peu près tout ce qui est fait. Ensuite, nous avons fait une évaluation des capacités, cet exercice OCA, pour que ce soit assez complet et on a essayé de faire cette évaluation pour véritablement adapter les actions à mettre en œuvre. À partir de là, on a développé le travail de renforcement des capacités et il y avait différents aspects. Par exemple, mentorat, leadership, gouvernance et d'autres domaines abordés. On a essayé de s'accorder avec les OSC pour savoir ce qu'il fallait faire à moyen terme et long terme. C'est à partir de là que nous avons développé les aspects d'assistance technique.

Nous avons au Kenya une combinaison, un mix. Par exemple, des consultings, des actions de consulting et d'abord l'approche principale mentorat, formation, sensibilisation qui sont basées sur l'évaluation et les plans de renforcement. Ensuite, la participation publique politique, le travail fait par ces OSC à la base. On ne peut pas renforcer leur niveau de gouvernance, par exemple, si on ne comprend pas exactement le travail qu'elles font.

Ensuite, on a travaillé avec les départements au niveau infranational, on les appelle comtés au Kenya. On a, par exemple, visité des OSC sur le terrain pour savoir celles qui pouvaient avoir des difficultés. On a travaillé avec les partenaires, on est allé voir un après l'autre pour savoir quels étaient leurs besoins et pouvoir intensifier le travail avec les OSC. Finalement, faire un suivi et un apprentissage sur la base du plan mis en place. Nous avons accompagné cela avec des séances d'apprentissage pour apprendre les uns des autres et, bien sûr, un suivi des indicateurs et des séances d'apprentissage et de documentation. Ensuite, nous pouvons poursuivre avec la diapo suivante.

Notre travail au Kenya était de se focaliser d'abord sur le système local. Le renforcement des OSC sur la base cadre juridique est important, et sur la base des politiques également nous avons une constitution votée en 2010 et nous avons également un plan d'action nutrition et des politiques qui sont reliées. Tout cela, ils font le travail au niveau local, infranational. Que devons-nous faire pour appuyer la décentralisation des services ? C'est ce qui est aligné sur le cadre juridique, comme je viens de le dire, la constitution et le plan d'action nationale. Ce cadre est important pour aussi développer cet outil de cartographie. Nous avons posé différentes questions, par exemple, pour recueillir toutes ces informations, comment collaborer ?

C'est intéressant de voir qu'on a travaillé avec les autorités locales et aussi avec les organismes onusiens, Unicef et autres qui interviennent. Nous avons également été en contact avec les populations, parce que nous devons nous appuyer sur le leadership local. Ça a été une des bases. C'est pour ça qu'on a commencé avec le système local, parce que ce leadership n'est pas aussi fort qu'on le souhaiterait ou que les organisations le souhaiteraient souvent. Nous avons vu des personnes engagées, motivées. Différents thèmes ont été abordés, par exemple l'exploitation des terres, agriculture, récolte, et pour

comprendre un petit peu l'écosystème local et pouvoir travailler avec ces populations. Je reviendrai plus tard sur certains aspects. Je vous repasse la parole.

## Meg Kinghorn

Merci Peter. Je crois que nous sommes déjà un petit peu en retard. Est-ce que nous pouvons passer rapidement sur les prochaines diapos ?

## Ann Miceli

On voulait vous fournir quelques informations, également, les catégories que nous avons utilisées pour l'outil de renforcement des capacités et analyse des besoins et l'évaluation des besoins. Regardez ces diapos quand nous vous les enverrons, d'abord pour les partenaires de l'INP et ensuite pour les OSC au Kenya.

On a une petite différence et voilà les différentes catégories que vous pourrez étudier plus avant quand vous aurez la présentation.

## Meg Kinghorn

Nous sommes bien sûr tout à fait fiers du travail qui a déjà été fait au Kenya dans le cas de USAID Advancing nutrition. Nous pouvons maintenant poursuivre avec un des partenaires, en l'occurrence OGRA, notre premier intervenant de la fondation OGRA, Stephen Okello, qui va nous parler précisément du travail fait en collaboration avec la fondation O-G-R-A OGRA. Il est docteur, il est gestionnaire de projet et c'est lui qui a été chargé de la mise en œuvre. Il a 10 ans d'expérience dans la gestion des programmes. Il est médecin et il a également une maîtrise en santé publique. Il continue de pratiquer la médecine, donc il est tout à fait au courant de problèmes réels et locaux. Merci Stephen d'être avec nous. Nous nous passons la parole tout de suite.

## Docteur Stephen Okello

Merci Meg. Bon après-midi. Bonjour où que vous soyez, merci de vous joindre à nous. Je suis docteur Stephen Okello, de la fondation OGRA. Diapo suivante. Notre fondation est une ONG locale qui a été créée en 2004. Nous sommes bénéficiaires du programme INP grâce au programme Advancing Nutrition USAID, notre mission est de mettre en œuvre des solutions durables en matière de santé, de développement avec les communautés de l'Afrique subsaharienne par le biais d'interventions intégrées et innovantes.

Avant de faire partie de ce programme, nous avons déjà mis en œuvre des subventions du Fonds mondial pendant une vingtaine d'années et également, des aides du plan d'urgence du président pour la lutte contre le SIDA et de l'USAID en tant que sous bénéficiaires. Nous avons déjà été bénéficiaires de différentes aides et nous avons déjà commencé à renforcer nos capacités grâce à ces subventions, à ces aides dans le cadre de ces autres programmes génériques. Avec le projet actuel de l'USAID, nous avons travaillé spécifiquement dans le comté de Kakamega au Kenya, qui est dans la partie ouest, comme vous le voyez ici, la petite tache noire sur la carte et aussi dans notre zone. On se focalise sur la nutrition, des interventions sur les 1 000 premiers jours de la vie d'un enfant. Mis à part la mise en œuvre des subventions, nous avons aussi une composante de renforcement des capacités et qui a commencé par une évaluation participative des données de base de référence en matière de nutrition. Ensuite, on a identifié les domaines clés dans lesquels nous avons des carences, des failles pour pouvoir fournir les financements et définir les priorités en partenariat avec USAID.

Nous avons identifié différents bénéficiaires ou récipiendaires et nous avons pu travailler beaucoup, développer des plans stratégiques, les mettre en œuvre, travailler aussi avec les plans spécifiques des OSC au niveau local. J'insiste sur le fait que cette approche a été participative et dans le cadre du projet, c'est la démarche que nous avons suivie. Diapo suivante.

Quels ont été les changements observés grâce à cette initiative de nouveaux partenariats ? D'abord, on a une meilleure connaissance de la mission, de la vision de l'organisation par le personnel, surtout vision et mission. Ensuite, une amélioration des connaissances, des compétences relatives aux règles et réglementations de l'USAID et aussi des règles, exigences des bailleurs de fonds. La partie, on a impliqué tout le monde, les parties financières. On a amélioré les connaissances et les compétences dans ces domaines. Ensuite, on a amélioré la qualité des rapports financiers. On a eu moins d'échanges aller-retour.

Dans le cadre du projet mis en place, on a pu aussi réviser plusieurs documents de politique clé en matière de finances, de ressources humaines. Actuellement, nous avons de bonnes réactions au niveau de l'adaptation de ces règles et réglementations et aussi au niveau du gouvernement américain. Enfin, grâce à ce soutien, nous avons amélioré les connaissances techniques et les approches en matière de changement de comportement social avec un plan spécifique. Nous donnons la priorité au changement de comportement, nous essayons de conduire des recherches formatives pour informer la stratégie des projets et un développement d'une stratégie de changement de comportement social spécifique. C'est ce à quoi nous sommes attelés. Cette stratégie oriente la mise en œuvre du projet et ces approches ont été participatives, et nous sommes maintenant en train d'utiliser ces approches de façon pratique.

Comme je l'ai dit, on a eu un appui très important dans le cadre de cette initiative de nouveaux projets en approche participative, une évaluation initiale et finale des défis, des opportunités. Nous avons travaillé avec des consultants locaux que nous avons nous-mêmes recrutés, mais pas directement avec l'appui de USAID, mais que nous avons nous-mêmes engagés et qui nous ont fourni un soutien pour le renforcement des capacités, qui est donc l'axe essentiel du projet au niveau des personnels et au niveau des activités. Les personnels n'ont pas pu nous dire : « Non, on est trop occupé pour pouvoir véritablement faire cette évaluation. » Ils ont pu aménager, organiser le temps nécessaire pour pouvoir faire cette évaluation et véritablement s'impliquer dans la démarche.

Ensuite, quelques éléments de politique et d'alignement avec les priorités locales. Nous avons un axe de politique 4 pour aligner les interventions locales sur les priorités nationales et locales. Nous, on a démontré cela à travers du projet. On a aligné les priorités nutritionnelles du Kenya sur le plan de développement intégré de ce comté, Kakamega.

On a également eu un partenariat étroit avec le gouvernement et les communautés locales par le biais de forums multisectoriels pour associer l'ensemble des populations et des acteurs, et parties prenantes de la nutrition dans les communautés pour identifier et nous aider à identifier ces priorités. Ensuite, nous avons fait une recherche de contribution de la part des communautés au cours du processus de hiérarchisation des comportements et d'évaluation formative à la base.

En termes d'approche de l'USAID et la preuve que nous avons pu ou les éléments probants que nous avons récoltés, c'est que, comme je l'ai dit et j'ai insisté là-dessus, la démarche a été participative. On a fait une évaluation des capacités organisationnelles. On a pu donc être aidé pour cela par les consultants. On a eu une contribution directe grâce à l'OGRA. Maintenant, même à la fin du projet, nous avons encore des contacts avec les consultants locaux que nous avons engagés pour ce soutien. Tout cela me permet de dire que ça a été un projet tout à fait enrichissant, utile pour pouvoir véritablement mettre et définir les priorités locales.

## Meg Kinghorn

Merci, Docteur Stephen. C'était un compte-rendu tout à fait édifiant de travail que vous avez fait, voir comment vous avez pu définir les priorités locales avec une démarche participative, et c'est justement ce que veut l'USAID, renforcer les systèmes. Il y a deux principes : s'aligner sur les priorités locales et renforcer le système pour pouvoir renforcer les choses mutuellement. Je suis assez impressionnée par

tout ce que vous avez fait et cette formation croisée avec l'ensemble des collaborateurs, de permettre à tout le monde de monter à bord et de suivre ces formations. Merci pour ce témoignage et cette présentation.

Nous allons maintenant passer à la deuxième partenaire du Kenya, qui est le CBCC, Centre pour Changement de Comportement et la Communication. Nous avons avec nous aujourd'hui Catherine Lengewa. Elle est directrice technique et stratégie de cette organisation. Elle est docteure, spécialiste dans le changement de comportement. Elle a une expérience de plus de 20 ans en travaillant avec des programmes d'impact social dans différents secteurs. Elle est spécialiste des programmations de changement comportemental et travaille directement maintenant avec cette organisation, CBCC, très spécialisée au Kenya. Je suis heureuse de lui passer la parole pour sa présentation.

## Catherine Lengewa

Merci Meg de cette présentation. Bonjour. Bon après-midi à tout le monde. J'aimerais vous parler de ce que nous faisons au CBCC, Centre pour le Changement de Comportement et Communication. C'est une organisation kényane qui a été créée en 2011 et qui travaille habituellement au Kenya et dans six autres pays africains. Elle fournit des solutions sociales locales de changement de comportement en utilisant des programmes fondés sur des preuves, des éléments probants, des approches innovantes, des partenariats solides. Nous nous focalisons sur le travail avec l'USAID Advancing Nutrition dans le cadre de cette INP. L'idée, c'était de mettre en œuvre une intervention sociale et de changement de comportement axé spécifiquement sur la nutrition pour améliorer la santé, la nutrition des femmes, en mettant l'accent, comme m'a dit le collègue, sur les premiers jours de vie.

Nous avons donc mis en place ce programme avec des approches innovantes et nous avons également associé des membres des familles, grand-mères et autres, à notre projet. Je vais essayer de répondre à des questions clés qui se sont posées au long du processus. Parce que cette aide, NPI, ce programme a été essentiel, fondamental.

Nous avons pu bénéficier d'un soutien, donc capacité de gestion organisationnelle et mettre en place des changements, en particulier de suivi, évaluation, responsabilité ou redevabilité et apprentissage MEAL, comme on l'appelle, et également en matière de finance et d'administration. Ça a été instrumental, comme je l'ai dit, pour renforcer nos capacités. Quelques éléments que j'aimerais souligner, actuellement, nous avons un plan stratégique approuvé, qui est mis en œuvre entre 2022 et 2025 avec différents facteurs de succès, mais c'est le document sur lequel nous nous basons et qui sert à l'ensemble du personnel.

Ensuite, deuxième aspect, c'est la mobilisation des ressources qui a été mise en place avec des consultants également, comme dans le cas du projet antérieur. Maintenant, nous avons commencé à mettre en place cette stratégie de mobilisation des ressources et mettre en place aussi des lignes directrices. C'est très important de pouvoir se baser sur des lignes directrices en matière de nutrition pour pouvoir un petit peu améliorer ou observer la performance des OSC et, finalement, un outil SBC utilisé pour éclairer, renseigner les autres programmes. Dans ce cadre, nous avons observé quelques petites lacunes et c'est pourquoi l'outil est maintenant mis à profit et on l'utilise avec d'autres programmes, comme je l'ai dit : éducation, agriculture, et cetera.

Quels sont les changements les plus importants dans notre organisation grâce au programme ? On a mis en place cette démarche MEAL pour améliorer la qualité de la programmation grâce aux outils mis à disposition. Ces outils permettent de répondre aux différentes composantes de cette démarche MEAL, avec les parties prenantes, programmation de politique et aussi dans le cas de différents programmes. C'est ce qui a été la valeur ajoutée. On a pu également relever les différents défis, on a pu améliorer le calendrier et le programme d'apprentissage avec les organisations, au niveau programmatique des programmes. Comme on l'a dit, puisque la démarche l'exige, une pause, une réflexion pour reprendre

les choses, savoir ce que nous sommes en train d'apprendre et comment réorienter les choses. Ensuite, nous avons un système de gestion financière en cas de contrôle qui sont maintenant bien développés pour minimiser les risques. Nous avons maintenant un outil complet qui nous permet de consolider les compétences, les capacités dans différents domaines et aussi au niveau de réserves, par exemple, de fonds non affectés pour cette réorganisation du modèle organisationnel et aussi, bien sûr, assurer une viabilité financière à long terme. On s'est rapproché de différents bailleurs, donateurs et travaillé avec eux pour justement renforcer, mobiliser ce financement et faire une réingénierie du modèle organisationnel pour la pérennisation du modèle.

Le soutien était assez unique parce qu'on a reçu le renforcement de la capacité de plusieurs organisations. C'était très particulier, très spécial. C'était unique parce qu'à cause de l'amélioration de la performance de l'organisation en général, avec tous les départements, les équipes techniques, tout ça, c'était bien. Je pense qu'on n'a jamais vécu quelque chose comme ça. Deuxièmement, le soutien était vraiment ciblé et aligné avec les cibles. On met en place CBCC depuis longtemps, donc on peut dire qu'on est très bien, mais l'équipe d'USAID a dit que là, on a un trou là et là avec des outils compréhensifs et très globaux. Ça nous a aidés avec ce soutien aussi au niveau local aussi.

Autre chose, c'est que la subvention a été fournie et les initiatives de renforcement de la capacité qui ont été fournies. Cette subvention qui nous a beaucoup aidés pour optimiser et démontrer ce qu'on peut faire avec l'assistance technique qui est fournie, avec l'équipe qui rejoint nous avec toutes ces initiatives de renforcement de la capacité. On a vraiment apprécié ce soutien. Prochaine diapositive.

D'autres choses, un des principes qui était clé, c'est la mutualité avec les partenaires locaux, cette mutualité de pratique. Je dirais que NPI a vraiment été très fort en collaboration, très respectueux. Le soutien qu'il nous a donné, ça nous a permis de construire un environnement de confiance. C'était très facile d'être là avec l'équipe. Ce n'est pas facile de faire ça avec le respect, le soutien et la confiance. C'était très bien et ça nous a aidés à vraiment avoir une bonne performance et le faire bien avec les projets qu'on met en place. On a eu beaucoup de réunions, il y avait des réunions mensuelles, on a été informé tout le temps. C'était très bien. Nos connaissances-là, ils ont vraiment voulu nous aider à-- Ils ont su que ce n'était pas un vide, mais il y avait quelque chose et on pouvait construire là-dessus. Avec un programme aussi sur le terrain, avec l'Équipe de l'USAID, ils sont venus sur le terrain. Le renforcement de la capacité locale, c'était très important. C'était excellent et on est très content de ça. Ça a fait beaucoup au niveau de l'amélioration de la performance du comté et de l'organisation. Merci beaucoup.

## Meg Kinghorn

Merci beaucoup Catherine pour une très bonne présentation. On voit très bien comment CBCC était à la tête de renforcer la capacité de l'organisation avec l'assistance technique, et puis les réflexions que vous avez faites avec les consultants locaux et les effectifs du projet. Au niveau interne aussi, la différence que ça a faite pour renforcer vos capacités. Très bonne présentation. Merci d'avoir partagé votre expérience.

Maintenant, on va passer à Burkina Faso. On a nos deux partenaires de SOS Sahel et PanAfricare. Avec l'interprétation de langue, je vais présenter les deux en même temps, et puis on va aller de l'un à l'autre. Comme ça, on n'a pas besoin de changer de langue. On va commencer avec SOS Sahel. Ouedraogo Harouna est le gérant de SOS Sahel et il a un diplôme de master en santé publique. Il travaille dans ce domaine depuis 2002, et il est avec SOS Sahel depuis 2014. Il a travaillé en tant qu'officier de la nutrition et il sera coordinateur du programme aussi bientôt. Lui, c'est SOS Sahel.

Aussi, de PanAfricare, on a Hubert Badiel. Il est ingénieur de sécurité alimentaire. On a d'autres expertises de sa part. Hubert a plus de 22 ans d'expérience. Il a travaillé d'abord avec Africare en tant que gérant du programme. Maintenant, il travaille avec PanAfricare dans le bureau de directeur du pays. Il est dans ce rôle depuis 2020. Il est expert en sécurité alimentaire. Non seulement directeur du pays



ou du directeur technique, mais il travaille aussi avec des bureaux dans d'autres pays. Il donne ses expertises. Ils sont très occupés, ces personnes-là.

On va souhaiter le bienvenu à Harouna et Hubert. Juste un petit rappel sur l'interprétation de la langue, et puis on va donner la parole à nos intervenants.

## Yaritza Rodriguez

Merci. Pour les participants qui écoutent en français, les deux orateurs suivant sont francophones. Vous devrez peut-être cliquer sur l'icône Interprétation et sélectionner l'audio original, Interprétation désactivée, pour entendre les orateurs français. Next slide. Pour les personnes qui écoutent en anglais, ces deux personnes vont présenter en français. Il faut donc sélectionner l'icône d'interprétation pour entendre en anglais. Il faut sélectionner Anglais. Aussi, les sous-titres seront maintenant en français si vous avez des sous-titres mis en place. Prochaine. Over to you, Harouna.

## Harouna Ouedraogo

Merci bien. Merci pour la parole. Merci, Meg. Bonjour à tous. Je suis ravi de prendre la parole pour participer à ce panel sur les activités de renforcement des capacités que nos structures ont bénéficié de la part de l'USAID Advancing Nutrition. Diapo. Merci. Il faut dire que je représente l'ONG SOS Sahel, qui est une ONG de droit burkinabé, créée en 1982. C'est une ONG qui fait partie des pionniers du monde associatif au Burkina Faso et qui a quand même résisté, qui est passé par pas mal de situations pour être là aujourd'hui.

Il faut dire que c'est une ONG qui intervient dans le domaine de la santé et de la nutrition, dans le domaine de la sécurité alimentaire, dans le domaine de l'environnement, de l'eau, hygiène, assainissement. Également d'autres aspects comme la protection et l'humanitaire. C'est une structure qui intervient dans 12 régions du Burkina sur 13. L'objectif, c'est de s'attaquer aux questions de développement à la base en s'appuyant sur les populations à travers des projets à vocation communautaire impactant la lutte contre la désertification, l'insécurité alimentaire et la pauvreté. Diapo.

Quels sont les changements importants que notre organisation a bénéficié, a connu grâce au NPI ? Il faut noter que grâce au NPI, nous avons connu pas mal d'améliorations dans divers domaines. C'est notamment une amélioration des règles et procédures de gestion financière, l'amélioration de nos pratiques de planification et de rapportage, la documentation de bonnes pratiques et des cas de succès, l'approche de communication et de sensibilisation, comme l'a dit mon prédécesseur, l'approche CSE qui est une approche innovante qu'on ne maîtrisait pas, mais avec le NPI, on a pu s'intégrer puis apprendre cette approche grâce à des coachings et à des formations continues.

Il faut dire que le programme de renforcement de capacités, de par son approche OCA, notamment après avoir évalué nos capacités, c'est sur cette base-là qu'on a fait un plan de travail. À travers des coachings, mentorat de l'équipe de l'USAID Advanced Nutrition et l'accompagnement de bon nombre de consultants, cela nous a permis de réaliser les changements que je venais de vous dire. Ces changements, s'il faut aller en détail sur certains aspects, il faut dire que cela nous a permis d'améliorer pas mal de choses, notamment la gestion des finances.

On produit maintenant des rapports financiers de qualité, en tout cas, améliorés par rapport aux rapports précédents. On a pu faire un plan de suivi de performance qui est bien adapté en phase avec les réalités du moment. Il y a également un plan annuel de travail qu'on arrive à faire qui est en phase aussi avec les réalités du moment, parce qu'avant, on faisait des plans annuels budgétisés, des PTBA, qui ne respectent pas forcément les règles de certains bailleurs ou qui ne suivent pas les choses comme il se doit.

Il faut dire aussi qu'on a pu améliorer nos procédures de gestion et améliorer les politiques. On a pu mettre en place un certain nombre de politiques qui n'existaient pas chez nous. On a travaillé à les améliorer. Diapo. Comment cela s'est passé ? Il faut dire que cela s'est exprimé à travers l'auto-évaluation et l'élaboration d'un plan de renforcement de capacités basé sur les forces et les faiblesses de notre organisation.

Se basant sur nos insuffisances et nos besoins exprimés, un plan de renforcement de capacités a été développé et les actions suivantes ont été menées, notamment des formations sur la communication institutionnelle à travers des consultants que l'USAID a engagés. Il y a le renforcement de capacités et le coaching, mentorat sur la gestion des subventions qu'on a bénéficié depuis le début du projet jusqu'aujourd'hui, ce qui nous a permis d'améliorer notre manière de gérer les différentes subventions.

Il y a également le renforcement des capacités managériales. Il faut dire que cet aspect a été mis en exergue à travers nos politiques qu'on a pu réviser et aussi nos manuels de procédure qu'on a pu réviser et adopter, qui sont en phase avec les réalités des moments. On a également pu développer avec l'accompagnement des NPI des outils. Je disais tantôt qu'on arrive maintenant à développer des succès qui sont des success stories de qualité parce qu'avant, on n'arrivait pas à faire ces éléments, on faisait simplement peut-être des bonnes pratiques ou des leçons apprises. On se limitait à ce niveau.

Il faut également dire que l'approche était innovante parce que c'est une approche qui est spécifique et centrée sur notre structure. Tout cet accompagnement a contribué à répondre aux besoins réels de renforcement des capacités de notre structure, des choses que nous ne connaissons pas auparavant. Ceci étant, merci à toutes et à tous. À la phase des questions, merci. [silence]

## Meg Kinghorn

Merci beaucoup, Harouna, pour votre présentation. Maintenant, Hubert Badiel, Africare.

## Hubert Badiel

Juste dire bonjour encore, et merci pour l'opportunité que nous avons de partager ce que nous avons appris à travers ce programme NPI avec tous ces participants à ce webinar. Je suis Hubert Badiel, comme on l'a présenté, directeur pays de PanAfricare. Diapo. Il faut dire que PanAfricare hérite d'Africare Burkina Faso qui est une organisation internationale afro-américaine fondée dans les années 70 pour répondre au cri de sécheresse qui ont sévi au niveau des pays du Sahel dans les années 70. Au Burkina Faso, Africare a commencé ses activités en 1974. Depuis ce temps, mets en œuvre plusieurs projets d'urgence, de sécurité alimentaire, de développement communautaire, de santé, de nutrition, et cetera.

Le travail d'Africare au Burkina Faso lui a permis d'être gratifié de deux médailles, dont une médaille d'Ordre de mérite en 2004 et une médaille d'Ordre national en 2008, qui est la plus grande distinction que le gouvernement peut offrir à une structure ou une personne qui a contribué au développement du pays. Après 50 ans d'existence et de renforcement des capacités des élites africaines, Africare devient PanAfricare, et son siège transféré dans sa zone d'intervention. Aujourd'hui, PanAfricare travaille dans sept pays.

Au Burkina Faso, PanAfricare travaille à travers une représentation nationale basée dans la capitale. Deux sous-bureaux dans deux régions du pays et une équipe technique chargée de la mise en œuvre du Projet d'Action contre la Malnutrition dans le Centre-Ouest, PAMCO, qui est financé par ce programme NPI. Diapo.

À travers ce programme NPI, il faut dire que PanAfricare a bénéficié d'un renforcement de capacité de JSI et de USAID Advancing Nutrition. Ses renforcements de capacités ont permis d'observer des

changements importants au niveau de l'organisation. Il y a les changements à l'échelle organisationnelle, professionnelle, qui a affecté l'ensemble du staff du PanAfricare Burkina Faso. Ce changement se traduit par une amélioration des connaissances techniques en gestion administrative et financière, et également une amélioration des connaissances techniques au niveau des thématiques comme la nutrition, qui est un élément important du PanAfricare Burkina Faso, à travers les actions contre la malnutrition dans différents projets.

Il y a également un changement transformationnel que nous avons pu observer au niveau de l'équipe de PanAfricare, à travers son adaptation à des changements rapides d'activités et à travers une plus grande flexibilité pour pouvoir modifier les stratégies et répondre aux besoins des communautés. Il y a également que ce changement important s'observe au niveau des imprévus, chose qui n'était pas naturelle. On s'adapte plus facilement avec des stratégies adaptées aux changements de situation. Notez que le Burkina est dans une situation d'insécurité humaine et alimentaire depuis 2015. Il y a continuellement des changements auxquels nous nous sommes adaptés grâce aux coachings, aux activités, au renforcement des capacités de USAID Advancing Nutrition. Diapo. La particularité de ce changement est que PanAfricare a constaté qu'il y avait une amélioration très importante de ses connaissances de ses équipes, des connaissances théoriques et pratiques, de ses ressources humaines. Cela a été obtenu à travers une approche combinant le coaching et les formations qui ont été opérées de façon pratique avec l'appui de différents experts au niveau national et d'experts provenant de l'USAID Advancing Nutrition, notamment de JSI. On a constaté une amélioration des connaissances de nos équipes au niveau gestion, au niveau technique et grâce à cette approche de coaching dont a bénéficié notre équipe. Diapo.

Pour ce changement, comment ça s'est opéré ? Comme les autres l'ont dit, le diagnostic initial des insuffisances de l'organisation qui a été opéré. Ensuite, il y a eu l'élaboration du plan de renforcement de capacités. La mise en œuvre de ce plan de renforcement de capacités a été opérée à travers des renforcements de capacités techniques et de gestion de toute l'équipe de PanAfricare.

On a eu des renforcements de capacités de gestion en finance comptabilité, en gestion de projet. Il y a eu, par exemple, une amélioration de partage des coûts grâce au coaching opéré par des consultants et l'équipe de JSI. Il y a également la capacité de notre organisation à développer des plans de travail et à mettre en œuvre des plans opérationnels de mise en œuvre des activités, et également à mettre en œuvre des plans de mobilisation de ressources, également à entretenir un partenariat très fructueux avec les différents partenaires.

Il y a également le renforcement de capacité de notre équipe dans la gestion des cycles de projets, pour pouvoir mettre en œuvre efficacement les différentes activités et les mettre en lien avec le budget prévu, pour pouvoir l'adapter aux besoins et aux changements liés à des imprévus au niveau du terrain. Il y a également le renforcement des capacités de notre équipe sur le contrôle interne, chose qui était vraiment très limitée, pour pouvoir suivre les indicateurs de tous les projets, et chaque mois, de voir si le projet est bien planifié et que nous pouvons atteindre les indicateurs du projet à travers le budget que nous avons. L'équipe comptable et administrative a lié la gestion du budget aux activités, à la gestion des activités sur le terrain.

Enfin, grâce à ce programme, il y a eu un renforcement des capacités de notre équipe au niveau technique. Par exemple, les acteurs de la nutrition ont bénéficié de ce coaching et d'assistance technique pour pouvoir améliorer leurs capacités dans les différents aspects de la nutrition, dans le rapportage des projets, dans le suivi-évaluation et également dans le changement social.

Ce dernier aspect du changement social est un élément crucial pour la lutte contre la malnutrition du fait qu'il faut apprendre aux gens les bonnes pratiques nutritionnelles. Notre équipe a vraiment bénéficié de ce renforcement des capacités pour utiliser les bonnes méthodes de changement social et mettre en œuvre le projet de nutrition. Il y a enfin l'ensemble des outils développés qui vont servir également à la mise en œuvre des activités futures dans le domaine de la nutrition. Voici, un peu ramassé, ce que ce projet nous a apporté. Il faut noter qu'aujourd'hui, on a des rapports financiers bien corrects, soumis à

temps. On suit également les indicateurs de nos projets chaque mois pour pouvoir rapporter cela. Les réunions mensuelles que nous avons organisées avec nos partenaires nous ont permis vraiment d'être au top dans la gestion technique et financière des projets. Je vous remercie. [silence]

## Meg Kinghorn

Merci beaucoup. Bonne présentation. Je pense que ces présentations, ça surligne, pour moi, comment la concentration sur la propriété locale et les organisations avec les communautés et construire ce système comme ça, ça aide beaucoup à faire une différence pour que les organisations peuvent mener-- Vraiment, ça fait une grosse différence. Merci beaucoup pour ces présentations. On voit vraiment comment ces principes se renforcent les uns les autres.

On va écouter maintenant ce que les équipes de l'USAID ont à nous dire avec toutes les recommandations et les leçons qu'on en a tirées, les constitutions nationales et les équipes. Quelles sont les leçons et quelles sont les recommandations qui sortent de ça ? Je vais passer la parole à Peter et Anne, encore une fois, pour nous parler des recommandations, et ensuite on va prendre des questions. Peter.

## Peter Milo

Prochaine diapositive. Merci à nos collègues de ces expériences de Kenya et du Burkina Faso. On va parler des recommandations. Prochaine diapositive. Certaines des choses qu'on a vues avec ce travail les deux dernières années au Kenya et le travail que l'on fait. Vous vous rappelez que le travail qu'on fait avec cette activité fondée par le Kenya, on n'a pas ces subventions. Les CSOs locales sont mieux et plus près des communautés. Il faut investir plus dans ça.

En écoutant ces quatre organisations de société civile locale, ils avaient déjà certaines choses pour faire ce travail lié à la nutrition. On aimerait qu'ils aient d'autres choses pour aller vers d'autres partenariats aussi. Il y a d'autres choses aussi que l'on peut faire pour soutenir ce travail de la nutrition. Il faut mobiliser sur la nutrition publique au niveau de la communauté. Ça, c'est des fonds et avec la communauté, parce que ce sont des organisations petites qui n'ont pas forcément beaucoup de ressources.

L'autre question que j'ai, c'est que les organisations de société civile locale, ils font très bien, mais leurs systèmes sont nouveaux, donc ils n'ont pas forcément de très fortes politiques. Ils ont des structures qui ont besoin de renforcement. Il faut les soutenir au niveau opérationnel, pour avoir du bon soutien pour les fonds pour le travail sur la nutrition. La dernière leçon qu'on en a tirée, c'est que la localisation, il faut du temps pour ça. Il faut plus de temps. Il y aura un grand impact comme ça, un grand effet. C'est très important. On a vu ça pendant qu'on continue à travailler avec eux au niveau de la nutrition. Je crois que la prochaine diapositive, c'est pour Anne. Prochaine diapositive. Non, ça, c'est pour moi, désolé. Je crois encore, là, on regarde plus vers d'autres partenaires avec les organisations de société civile locale pour faciliter ces connexions et le travail avec le gouvernement. Selon l'organisation, vous n'avez pas forcément tout ce qu'il faut avec l'organisation des sociétés civiles. Il y a des fois, ils sont en lien avec le gouvernement et c'est difficile de savoir ce qu'il faut faire.

Une autre chose qu'on a vue très souvent, c'est que ces organisations ont du mal à avoir leur propre siège à la table, de pouvoir bien communiquer, donner des retours. Ils sont mieux placés dans la communauté et ils entendent plus que le gouvernement n'entend. Il faut absolument qu'ils soient mis en avant pour qu'ils puissent peut-être faire ce plaidoyer.

Une autre chose qui est très importante, une recommandation, c'est que ce travail lié à la nutrition est important, mais il faut aussi que les organisations aient la possibilité de faire une pause et de réfléchir pour voir comment ça se passe, comment améliorer, comment est-ce que ça change. Ça, c'est très utile.

Les problèmes au niveau des biens, les connexions, les espaces pour la contribution, et pour la réflexion, ça, c'est très important. Ce sont des recommandations clés de la façon dont nos partenaires puissent soutenir les organisations de société civile. Prochaine diapo, c'est vous.

## Antonina

Merci, Peter. Pour poursuivre avec les recommandations dans le cas de cet agenda d'apprentissage et des informations recueillies de nos 14 partenaires partout et des expériences des prestataires de services pour avancer la nutrition de Washington au Kenya, il y a un cadre de recommandation qui a été élaboré. En termes d'enseignements tirés, il y a des points à souligner, deux en particulier, sur la façon dont le NPI peut représenter un défi pour les petites organisations qui disposent d'un personnel limité et de multiples donateurs par rapport à d'autres organisations, et cela peut être assez complexe.

En outre, il y a une courte durée, quand on parle de notre programme, qui est de 2 ans à peine, cela peut soumettre les partenaires à une certaine pression en imposant des changements ou trop de changements à la fois. C'est une situation qui est assez préoccupante pour nos partenaires. En termes de recommandations pour gérer ces défis, on sait que les partenaires sont très fiers de leur politique et des changements apportés au niveau de leurs équipes, leurs formations des personnels. Surtout, ils sont fiers des progrès accomplis.

Souvent, on a vu qu'ils n'avaient pas assez de temps pour véritablement asseoir ces changements dans le cadre environnemental de cet écosystème et faire en sorte que ces changements soient durables. Cela est lié en particulier à la pression du temps qui fait, comme je viens de le dire, qu'il y a trop de changements en même temps. Pour les délais de rapport également, ça a été l'une des contraintes. Aussi, la multiplicité de donateurs, ce qui a fait que le renforcement de capacité de faire les rapports là-dessus a été assez compliqué.

En termes de financement, on a dû veiller à ce que les financements permettent de couvrir de temps supplémentaires de travail des personnels pour participer aux activités de renforcement des capacités, en plus de la mise en œuvre du projet. C'est ça un petit peu la problématique que nous avons eue. La recommandation va dans ce sens, avoir et aménager un temps suffisant.

Aussi, on a l'aspect respect, conformité avec la réglementation des bailleurs, des donateurs. On sait que cela crée des tensions dès le démarrage des projets, donc il nous faut des modèles plus flexibles pour pouvoir les adapter au fur et à mesure ou faire en sorte qu'il y ait une amélioration continue en cours de route.

Autre idée intéressante, c'est de pouvoir assumer des financements directs dans le temps avec ce programme NPI pour appuyer nos organisations. Nous avons considéré que beaucoup de nos partenaires ont été satisfaits de l'appui reçu. L'objectif, c'est surtout de pouvoir recevoir des financements directs d'USAID dans le temps ou à l'avenir, pour qu'ils puissent être en mesure de montrer comment ils sont en capacité de fonctionner et d'améliorer leurs compétences.

On propose un modèle graduel qui leur permettrait d'assumer la réception de fonds directs à l'avenir et donc de prendre les choses en main directement par eux-mêmes. Cela permettrait d'améliorer toute la gamme des compétences au niveau de la direction, au niveau de l'exécution avec différentes phases. Une phase I avec une focalisation technique et une phase II pour se focaliser sur la mise en œuvre technique avec un soutien de l'ensemble des prestataires pour pouvoir aider et permettre aux OSC de véritablement piloter, diriger leurs projets.

Enfin, permettre un compte rendu des rapports sur tout le travail effectué. Avoir un environnement plus sécurisé en termes d'accompagnement pour leur permettre de prendre les rênes directement de la gestion des projets nutritionnels. Voilà un petit peu le cas de recommandations, c'est-à-dire associer les partenaires directement, les autorités locales et pouvoirs publics pour pouvoir construire des relations, nouer des relations essentielles entre les donateurs, les autorités locales et les aider véritablement à créer un système durable dans le temps et le maintenir.

Aussi, pouvoir formuler eux-mêmes des propositions d'amélioration en cours de route et au fur et à mesure. Quelques points complémentaires. On a vu que le processus d'évaluation des capacités organisationnelles a été utile, mais il a pris beaucoup de temps. On a vu au travers des ateliers que ce processus est chronophage et que ça prend beaucoup de temps, en particulier pour les petites OSC qui doivent gérer différents donateurs et au niveau de la mise en œuvre, et faire tout cela en même temps ou de front.

Cela a été utile, mais en même temps, on veut une intégration de cette évaluation des capacités organisationnelles pour pouvoir répéter ce processus et associer au fur et à mesure plus de secteurs, plus de domaines. Deuxième point ici, on veut aussi s'assurer que l'apprentissage soit accéléré. Nous avons utilisé une combinaison de stratégies de renforcement et pas seulement de la formation.

On a eu recours à des prestataires et des consultants locaux, on l'a écouté et cela a véritablement porté ses fruits. Cela nous permet de penser aussi à des stratégies combinées. Il faut une formation, il faut du mentorat, il faut différentes méthodologies pour nous permettre de mieux comprendre le contexte et optimiser les efforts. Quand on travaille avec les consultants locaux, c'est ce qui nous aide à véritablement mettre en place et faciliter ces approches. Aussi, mettre en pratique, mettre en application ces apprentissages, assurer le changement à long terme et la pérennisation des acquis. Voilà les aspects, les différenciés de toutes ces expériences.

Dernier point, les partenaires demandent plus de souplesse pour pouvoir mettre en place leur propre processus direct ou autonome d'apprentissage pour pouvoir répondre aux besoins urgents. Ça, c'est vraiment la vision que nous avons. Cela doit se faire par le biais de la formation et cultiver un petit peu les apprentissages sur le long terme et ouvrir toutes les opportunités d'apprentissage à son propre rythme ou autopiloter pour établir ces nouveaux patrons de fonctionnement organisationnels qui contribuent à un renforcement inhérent ou nécessaire aux OSC. À la fin, une intensification aussi de toutes ces méthodes.

## Meg Kinghorn

Nous allons maintenant passer à un espace de questions et réponses. Nous en avons déjà quelques-unes. Je ne sais pas si on aura le temps pour toutes, mais je vais en souligner quelques-unes et je vais demander à nos intervenants du Kenya et Burkina de répondre. D'abord, y a-t-il eu une résistance à ces processus de renforcement des capacités ? Quels ont été les défis à relever, les difficultés ? Deuxièmement, comment est-ce que l'on assure la durabilité des renforcements des capacités quand nous devons faire face souvent à une très forte mobilité ou taux de roulement du personnel, c'est-à-dire un changement de personnel assez fréquent ? Troisième question : USAID utilise des consultants nationaux, est-ce que les partenaires ont considéré que le nombre de ces consultants était suffisant au niveau des pays ? Avez-vous disposé de ressources suffisantes pour cela ? Je vais passer la parole tout de suite au Kenya et ensuite Burkina. Stephen Okello.

## Docteur Stephen Okello

Merci de la question. Peut-être que je vais répondre à quelques-unes de ces questions ensemble. En termes de taux de roulement du personnel, aussi au niveau du mentorat, du coaching, nous devons former les nouveaux personnels, c'est sûr. Nous avons pour cela des programmes avec des supports qui nous aident à accueillir les nouveaux personnels, les faire prendre le train en marche. Au Kenya, nous avons un groupe de consultants avec quelques problèmes de déplacement.

Au niveau financier, il y a aussi des soucis, la mobilisation des ressources n'est pas simple, cela pose des problèmes au Kenya et c'est toujours un souci véritablement d'avoir le nombre suffisant ou adéquat de consultants. Catherine. Merci.

## Catherine Lengewa

Deux questions pour moi. D'abord, sur le taux de roulement du personnel au cours de cette période d'évaluation des capacités, nous n'avons pas eu à faire face à ce problème, seulement la fin du projet où le gestionnaire du projet a dû nous quitter. Ensuite, on a développé des procédures opérationnelles standardisées pour pouvoir assurer la continuité et faire face ou remédier à cette problématique.

On a en place différentes procédures manuelles qui permettent aux nouveaux personnels prenant leurs fonctions d'assurer une continuité. L'autre aspect, c'est l'assistance pour le renforcement des capacités. Compte tenu de l'approche adoptée, nous devons comprendre pourquoi nous faisons une évaluation des capacités, qu'est-ce que nous devons viser, comment nous pouvons mettre en place des procédures de coapprentissage, associer les différentes équipes, travailler ensemble, identifier les lacunes, et véritablement concevoir un système intégrer pour pouvoir combler les lacunes et obtenir l'appui nécessaire de l'ensemble des membres de l'équipe.

## Meg Kinghorn

Nous allons presque arriver à la fin, mais je voudrais quand même empiéter un petit peu pour avoir la réponse du Burkina. En particulier, une question, celle qui touche à la résistance face à cette expérience ou programme de renforcement des capacités. Pouvez-vous nous répondre, Burkina Faso, à cette question ?

## Harouna Ouedraogo

Je laisse Hubert répondre.

## Harouna Ouedraogo

Oui, bien. Merci pour la question. Il faut dire qu'on n'a pas connu une résistance pour ce programme d'apprentissage, parce que l'objectif en postulant, c'était aussi de voir le principe d'amélioration, de renforcement des capacités de l'organisation locale s'améliorer. Ça nous a intéressés, si bien que nous avons mobilisé toute l'équipe pour pouvoir prendre part à cette activité de renforcement des capacités. C'était pour nous une opportunité d'être plus opérationnel, d'être plus actif et de répondre beaucoup plus à des normes de gestion de projet au niveau international et surtout pour l'USAID. Il n'y a pas eu de résistance pour cela.

## Meg Kinghorn

Merci. Harouna, autre réponse ?

## Harouna Ouedraogo

Okay, merci. J'avais cru que Hubert avait répondu pour nous tous, il n'y a pas de souci. Il faut dire qu'à ce niveau précis, nous aussi, il n'y a pas eu de problèmes particuliers, parce que dès le montage du projet, c'était clair qu'on devait dégager un temps pour ce renforcement des capacités. C'était déjà prévu, et toute la direction, depuis le conseil de l'administration jusqu'à la direction exécutive de notre organisation, a consenti un temps pour ce renforcement des capacités.

Tout le personnel a été impliqué de bout en bout, ce qui fait que même les quelques départs qu'on a connus, ça n'a pas eu d'impact majeur sur la conduite des événements, parce que la majorité-- Dans un domaine donné, il y a plusieurs personnes qui ont bénéficié de renforcement des capacités et qui ont participé activement. Il n'y a pas eu de réticences. Ils ont participé activement à ce renforcement des capacités, et c'est ce qui fait cette force.

Comme l'autre l'a dit, il y a la mise en place d'un certain nombre de règles standardisées qui permettent aujourd'hui à ce que, même le nouveau personnel qui arrive, on puisse renforcer leurs capacités, les mettre sur le chemin dès leur arrivée. On a prévu, d'une façon régulière, revisiter l'OCA. Comme c'est une autoévaluation, on a prévu approprier l'outil pour vraiment avancer. Merci bien. [silence]

## Meg Kinghorn

Nous venons de passer le temps imparti, donc on va conclure rapidement. J'espère que vous avez profité de cette formation, ce webinaire. J'espère que nous allons continuer à apprendre ensemble comment améliorer notre travail de renforcement des capacités pour mieux faire face aux enjeux de la nutrition et de la malnutrition. N'hésitez pas à vous joindre à nous, à nouveau, à l'occasion d'autres webinaires. Nous vous enverrons l'enregistrement de ce webinaire. Vous le trouverez dans vos emails. Merci à l'ensemble de nos intervenants aujourd'hui, qui nous ont rendu compte de leurs expériences de façon très enrichissante. Merci. J'espère que nous nous retrouverons la prochaine fois. Au revoir et à bientôt.

## Yaritza Rodriguez

Merci, Meg. Merci à tout le monde. Merci également de ne pas vous déconnecter tout de suite, mais de cliquer sur le lien pour la petite enquête, au questionnaire à la fin de cette formation, pour nous donner votre feedback, vos commentaires, qui sont toujours très utiles pour nous permettre d'améliorer nos formations en ligne. Merci. [silence]





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

## **USAID ADVANCING NUTRITION**

Implemented by:  
JSI Research & Training Institute, Inc.  
2733 Crystal Drive  
4<sup>th</sup> Floor  
Arlington, VA 22202

Phone: 703-528-7474  
Email: [info@advancingnutrition.org](mailto:info@advancingnutrition.org)  
Web: [advancingnutrition.org](http://advancingnutrition.org)

July 2023

USAID Advancing Nutrition is the Agency's flagship multi-sectoral nutrition project, addressing the root causes of malnutrition to save lives and enhance long-term health and development.

---

This communication is made possible by the generous support of the American people through the United States Agency for International Development (USAID). The contents are the responsibility of JSI Research & Training Institute, Inc. (JSI), and do not necessarily reflect the views of USAID or the United States government.