

Renforcer la gestion axée sur les résultats dans le domaine de la nutrition au Burkina Faso

Contexte

La malnutrition est un important problème de santé publique au Burkina Faso. S'attaquer à ses causes profondes nécessite l'engagement d'acteurs autres que seulement ceux qui travaillent dans le secteur de la santé. Le gouvernement du Burkina Faso a mis en place des orientations politiques qui invitent les ministères sectoriels à collaborer pour intégrer la nutrition dans leurs plans de travail et leurs budgets. Les documents clés qui établissent le cadre politique pour la coordination et la mise en œuvre d'une nutrition multisectorielle sont la *Politique nationale multisectorielle de nutrition 2020–2029* et le *Plan stratégique multisectoriel de nutrition 2020–2024* (PSMN).

L'objectif général du PSMN est d'améliorer l'état nutritionnel des populations grâce à la mise en œuvre d'interventions multisectorielles.

Des objectifs et des interventions liées à la nutrition pour chaque secteur ont été identifiés dans cinq domaines stratégiques : réduire la sous-nutrition, réduire les carences en micronutriments, renforcer la lutte contre la surpoids/obésité et les maladies non transmissibles liées à la nutrition, renforcer la sécurité alimentaire et améliorer la gouvernance en matière de nutrition. Cependant, aucun secteur ni aucune direction

régionale des zones géographiques prioritaires d'USAID Advancing Nutrition n'a entamé de processus d'intégration des activités proposées dans leurs plans de travail, ce qui signifie que très peu ou pas d'activités liées à la nutrition ont été incluses dans les plans de travail sectoriels de ces régions, rendant particulièrement difficile la réalisation des objectifs du PSMN d'ici la fin 2024.

USAID Advancing Nutrition a utilisé une approche de gestion axée sur les résultats pour renforcer le travail qui avait déjà été entamé sous la direction du Secrétariat technique chargé de la multisectorialité pour la nutrition (ST/NUT). L'approche de GAR a été choisie pour aider les secteurs à se concentrer sur le changement qu'ils souhaitent obtenir, et ainsi faciliter la planification, l'exécution et le suivi d'activités spécifiques à la nutrition et sensibles à la nutrition. En outre, le Ministère de la Santé et de l'Hygiène publique (MSPH) utilise déjà les principes de la GAR, ce qui permet de s'appuyer sur ce travail en adaptant l'approche à la nutrition multisectorielle. Cette formation a également permis de commencer à orienter le personnel des secteurs clés sur le contenu du PSMN et l'importance de la coordination multisectorielle pour l'amélioration de la nutrition, tout en renforçant ses compétences en matière de planification stratégique.

Qu'est-ce que la gestion axée sur les résultats ?

Il existe de nombreuses définitions de la gestion axée sur les résultats (GAR), mais toutes mettent l'accent sur l'obtention de résultats plutôt que sur l'achèvement d'activités spécifiques.

La GAR est une stratégie ou une méthode de gestion appliquée à une organisation pour garantir que ses processus, ses produits et ses services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis. Cela exige donc de définir des résultats réalistes, de suivre les progrès enregistrés dans la réalisation des résultats escomptés, d'intégrer les enseignements tirés dans les décisions de gestion et d'établir des rapports sur la performance.

Processus de formation à la GAR

USAID Advancing Nutrition a travaillé en étroite collaboration avec une équipe de formateurs experts en gestion axée sur les résultats du Ministère de la Santé et de l'Hygiène publique pour réviser le programme de formation à la GAR du ministère afin qu'il puisse être utilisé par d'autres secteurs et pour souligner l'importance des interventions nutritionnelles multisectorielles dans le contenu de la formation. Les principaux concepts abordés dans le dossier de formation mis à jour comprennent —

- principes fondamentaux de la GAR
- planification axée sur les résultats, avec un accent spécifique sur l'élaboration d'une bonne théorie du changement
- lien entre le PSMN et les plans de travail des secteurs, les hypothèses de planification et l'atténuation des risques
- suivi, évaluation et apprentissage.

En collaboration avec l'équipe de formation du MSHP, l'USAID Advancing Nutrition a organisé deux séances de formation en personne sur la gestion axée sur les résultats afin d'améliorer la planification sectorielle de la nutrition (voir l'encadré 1), auxquelles ont participé 36 membres du personnel technique national et régional de six secteurs. Les régions ciblées pour cette formation étaient le Centre-Est, le Centre-Ouest et le Sud-Ouest, ce qui correspond aux zones géographiques où le projet USAID Advancing Nutrition est actif au Burkina Faso. Les participants ont travaillé seuls et en groupe pour s'assurer que leurs plans de travail sectoriels étaient axés sur les résultats et que les activités soutiennent de résultats nutritionnels communs. À la fin de la formation, les participants avaient révisé leurs plans de travail pour qu'ils contiennent non seulement davantage d'activités sensibles à la nutrition et spécifiques à la nutrition, mais aussi des interventions à fort impact axées sur les résultats les plus susceptibles d'améliorer les progrès enregistrés dans la réalisation des objectifs du PSMN.

Évaluer l'impact

À la fin des séances, les animateurs ont procédé à une évaluation des modules de formation. Les participants étaient généralement satisfaits du contenu des modules et de la méthodologie de formation suivie. La totalité des participants se sont déclarés satisfaits ou très satisfaits du contenu (27,8 pour cent très satisfaits) et de la méthodologie de formation suivie (52 pour cent très satisfaits).

Un an après la formation initiale, le personnel d'USAID Advancing Nutrition a effectué un suivi auprès des stagiaires afin d'évaluer l'impact de la formation sur la planification sectorielle et de déterminer si le niveau des interventions liées à la nutrition dans les plans sectoriels avait changé. Il a élaboré un plan d'évaluation centré sur l'utilité du contenu de la formation, les suggestions d'amélioration et la capacité des stagiaires à appliquer les compétences en GAR dans leur travail quotidien.

Lors des visites de suivi après la formation, l'équipe d'évaluation a pu rencontrer 27 des 36 stagiaires, soit un taux de participation de 75 pour cent. Les absences étaient principalement dues à un changement de poste ou à une indisponibilité en raison d'un déplacement. En outre, deux membres du personnel de la Direction de la Nutrition et de ST/NUT qui avaient reçu la formation à la GAR ont fait office d'intervieweurs et n'ont donc pas été inclus dans le compte des personnes interrogées pour le suivi.

Encadré 1. Secteurs clés soutenus

- Ministère de la Santé et de l'Hygiène publique
- Ministère de l'Agriculture, des Ressources animales et halieutiques
- Ministère de l'Environnement, de l'Énergie, de l'Eau et de l'Assainissement
- Ministère de l'Éducation nationale, de l'Alphabétisation et de la Promotion des Langues nationales
- Ministère de la Solidarité nationale et de l'Action humanitaire
- Ministère de l'Administration territoriale, de la décentralisation et de la sécurité

Utilité du contenu de la formation et suggestions d'amélioration

L'équipe d'évaluation a demandé aux stagiaires d'évaluer l'utilité de la formation à la GAR. Pour les besoins de l'évaluation, nous avons regroupé le contenu de la formation en trois thèmes : la planification axée sur les résultats, le suivi, l'évaluation et l'apprentissage, et l'identification des hypothèses et des risques. L'ensemble des stagiaires (100 pour cent) a jugé que les modules sur la planification axée sur les résultats et ceux sur le suivi, l'évaluation et l'apprentissage étaient utiles ou très utiles. En revanche, seuls 84,9 pour cent des stagiaires ont jugé le contenu relatif à l'identification des hypothèses et des risques utile ou très utile. Lorsqu'on leur a demandé pourquoi ce contenu leur paraissait moins utile, les stagiaires ont expliqué que ces concepts étaient nouveaux et qu'ils n'avaient pas été utilisés auparavant dans leur travail quotidien.

« Le suivi nous permet de nous assurer que les activités planifiées sont menées sur le terrain et d'identifier où elles ont déjà été menées de manière efficace. »

Lorsqu'on leur a demandé de faire des suggestions pour améliorer le contenu, les stagiaires ont proposé d'en allonger la durée afin de consacrer plus de temps à chaque sujet. La formation initiale destinée au personnel technique s'est déroulée sur cinq jours, mais les participants ont estimé que la formation pouvait être étendue à 10 ou 14 jours. Les stagiaires ont également demandé des études de cas supplémentaires sur la formulation des produits et des résultats dans le cadre de l'apprentissage sur la chaîne de résultats et ont souhaité davantage d'exemples et d'exercices pour illustrer ces concepts et les aider à s'entraîner à identifier les indicateurs appropriés. Enfin, ils ont proposé de mettre davantage l'accent sur l'élaboration d'un plan de travail.

Appliquer les compétences en matière de GAR au travail quotidien

La plupart des stagiaires (73,1 pour cent) ont indiqué que la formation à la GAR leur avait permis de devenir plus efficaces dans leur travail. À titre d'exemple, ils ont indiqué que la mise en œuvre des principes de la GAR avait amélioré le travail d'équipe et la collecte de données et que la formation à la GAR les avait aidés à améliorer le suivi des activités en coordination avec les points focaux nutritionnels au niveau régional et au niveau des districts. Les stagiaires ont également noté qu'ils impliquaient davantage les bénéficiaires de l'activité dans la planification et la mise en œuvre, permettant ainsi d'améliorer les résultats. Interrogés sur les plans de travail pour 2022, tous les stagiaires ont indiqué que des activités spécifiques à la nutrition et/ou sensibles à la nutrition avaient été incluses dans leurs plans de travail sectoriels et 74 pour cent des stagiaires ont indiqué que ces activités étaient financées. Bien que la planification du travail pour 2023 n'était pas encore terminée au moment de nos visites de suivi, plus de la moitié des stagiaires (54 pour cent) ont déclaré qu'ils étaient impliqués dans le processus de planification du travail et 96 pour cent ont noté que les objectifs du plan de travail avaient été rédigés de manière à permettre d'ajouter des activités liées à la nutrition à ces objectifs.

« Nous avons pu reformuler les activités pour faciliter le financement par certains partenaires techniques et financiers. Nous avons également reformulé les indicateurs pour les rendre spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps. »

Lors des visites de suivi, le principal obstacle identifié à l'intégration d'un plus grand nombre d'activités liées à la nutrition dans les plans de travail sectoriels est le processus de planification centralisé qu'utilisent certains secteurs. Par exemple, les stagiaires qui travaillent dans des départements ministériels régionaux dans des secteurs tels que l'agriculture et l'élevage, l'eau et l'assainissement, l'éducation, l'économie et les finances ont constaté que le processus d'élaboration du budget

du programme du haut vers le bas constituait un obstacle à l'intégration d'un plus grand nombre d'activités liées à la nutrition.

Un autre obstacle identifié concerne les personnes ciblées par le premier cycle de formation à la GAR, à savoir le personnel technique, qui sert généralement de point focal en matière de nutrition dans les

différents secteurs. Cependant, ces membres du personnel ne sont pas toujours directement impliqués dans le processus final de planification et de budgétisation au niveau régional. En ressortent deux problèmes :

1. Les membres du personnel formés n'avaient pas une connaissance approfondie du processus de budgétisation ni de la façon d'apporter des ajustements pour mieux intégrer les activités liées à la nutrition.
2. Les superviseurs du personnel technique, qui sont plus directement impliqués dans les processus de planification et de budgétisation, n'ont pas reçu de formation à la GAR et n'ont donc pas toujours soutenu le personnel technique qui essayait d'appliquer de nouvelles compétences dans ce domaine.

« Nous avons pu reformuler certaines activités pertinentes pour mieux plaider en faveur de leur financement par les partenaires techniques et financiers. »

Les stagiaires avaient l'impression que les types d'activités liées à la nutrition décrits dans le PSMN manquaient de souplesse et ne pouvaient pas être adaptés. Ils étaient donc réticents à contextualiser davantage les activités proposées pour les adapter à leurs situations régionales, aux plans de travail sectoriels et aux considérations budgétaires.

L'équipe d'USAID Advancing Nutrition qui a effectué les visites de suivi a également noté que certains membres du personnel formés avaient été mutés à d'autres postes, soit au sein de la même direction, soit dans une nouvelle zone géographique. Tant qu'un plus grand nombre de membres du personnel de toutes les régions ne sera pas formé, muter des membres du personnel formés représente un obstacle à l'application des compétences en matière de GAR dans les secteurs ciblés.

Appliquer les enseignements tirés du suivi de la formation

L'équipe d'USAID Advancing Nutrition a organisé une deuxième série de formation qui, cette fois, s'adressait aux directeurs nationaux et régionaux, qui supervisent également le personnel technique précédemment formé. Nous avons choisi ces personnes parce que certains des premiers stagiaires ont eu du mal à appliquer les compétences en GAR en raison d'un manque de sensibilisation et de soutien de la part de leurs superviseurs, qui ont davantage de contrôle sur les processus de budgétisation et de planification.

Même si les techniciens ayant participé aux premières séances avaient suggéré d'allonger la durée de la formation, l'équipe d'USAID Advancing Nutrition a en fait élaboré une version de trois jours, plus courte, destinée aux directeurs qui ont plus d'impératifs dans leur emploi du temps. La formation des directeurs comprenait un enseignement délivré par des représentants du Ministère des Finances et destiné à clarifier les processus de budgétisation et de planification et s'assurer que les directions régionales comprenaient comment intégrer les activités liées à la nutrition dans les plans de travail et les budgets sectoriels afin de les aligner plus étroitement sur les objectifs du PSMN.

« Nous sommes désormais en mesure de fixer des objectifs réalistes en tenant compte des ressources disponibles. »

Conclusions et marche à suivre

Les visites de suivi avec les stagiaires ont démontré que le contenu de la formation à la gestion axée sur les résultats était utile, mais que des ajustements devaient être apportés au programme destiné au personnel technique afin que les futurs stagiaires puissent tirer le meilleur parti de leurs nouvelles compétences.

« La gestion axée sur les résultats nous permet de nous concentrer sur le changement que nous souhaitons obtenir, ce qui facilitera l'exécution des activités. »

Pour la suite, l'équipe d'USAID Advancing Nutrition recommande de toujours organiser une séance d'orientation pour les directeurs de département avant de former le personnel technique afin de garantir que les directeurs et les superviseurs de département soutiendront l'application des nouvelles compétences des membres du personnel technique. Dans la mesure du possible, les responsables de service devraient également recevoir une version abrégée de la formation afin de renforcer leur adhésion et leur engagement à l'égard des nouveaux concepts et des nouvelles procédures.

Le champ d'application de la formation devrait également être élargi avec le soutien de la réserve existante de formateurs nationaux en gestion axée sur les résultats du Ministère de la Santé et de l'Hygiène publique et de formateurs basés dans les régions du Centre-Est, du Centre-Ouest et du Sud-Ouest, afin d'inclure toutes les régions et davantage de personnel au sein des départements et des directions sectoriels. Cela permettra de réduire l'impact des mutations du personnel.

Les modules de formation à la gestion axée sur les résultats seront disponibles sur la Plateforme nationale d'information sur la nutrition afin qu'ils puissent être utilisés par les parties prenantes de la nutrition, telles que le gouvernement et les partenaires de mise en œuvre.



USAID
DU PEUPLE AMERICAIN

USAID ADVANCING NUTRITION

Mis en œuvre par :
JSI Research & Training Institute, Inc.
2733 Crystal Drive
4^e étage
Arlington, VA 22202

Téléphone : 703-528-7474
E-mail : info@advancingnutrition.org
Site web : advancingnutrition.org

USAID Advancing Nutrition est le projet phare multisectoriel de l'Agence en matière de nutrition, qui s'attaque aux causes profondes de la malnutrition afin de sauver des vies et d'améliorer la santé et le développement à long terme.

Ce document est rendu possible grâce au généreux soutien du peuple américain à travers l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID). Il a été préparé selon les dispositions du contrat 7200AA18C00070 attribué à JSI Research and Training Institute, Inc. Le contenu relève de la responsabilité de JSI et ne reflète pas nécessairement les vues de l'USAID ou du gouvernement des États-Unis.