

REPUBLIQUE DU BENIN

Projet Multisectoriel d'Alimentation, de Santé et de Nutrition (PMASN)

Mission de revue à mi-parcours et d'appui à la mise en œuvre du 5 au 16 décembre 2016

AIDE-MEMOIRE

1. Conformément à la lettre d'annonce de mission du 22 novembre 2016, adressée aux membres du Gouvernement dont : (i) le Ministre d'Etat chargé du Plan et du Développement, (ii) le Ministre de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, (iii) le Ministre de la Santé, et (iv) le Ministre du Travail, de la Fonction Publique et des Affaires Sociales, une mission de la Banque mondiale a séjourné au Bénin du 5 au 16 décembre 2016. La mission avait pour objectifs de : (i) procéder à une revue à mi-parcours ; et (ii) fournir un appui technique dans la communication, le suivi et évaluation, et le développement organisationnel. La mission de revue à mi-parcours a été complétée par une supervision de la gestion financière du 26 au 27 décembre 2016. Une liste des membres de la mission est fournie en Annexe 1.

2. La mission tient à remercier Leurs Excellences Messieurs Patrice Talon, Président de la République, Pascal Irénée Koupaki, Ministre d'Etat, Secrétaire Général de la Présidence de la République, Abdoulaye Bio Tchane, Ministre d'Etat chargé du Plan et du Développement, Delphin O. Koudandé, Ministre de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, et Alassane Séidou, Ministre de la Santé pour l'accueil qui lui a été réservé. La mission tient également à remercier le Professeur Roch Mongbo, Secrétaire Permanent du Conseil de l'Alimentation et de la Nutrition pour l'organisation efficace et la conduite constructive de cette mission.

3. Les activités de la mission portaient sur :
- des visites de terrain dans les communes démarrant les activités à base communautaires ;
 - des réunions avec les membres du Conseil de l'Alimentation et de la Nutrition (CAN) ;
 - des séances de travail avec l'équipe du Secrétariat Permanent (SP) du CAN passant en revue de manière exhaustive la mise en œuvre du projet y compris les recommandations de la mission d'octobre 2016 ;
 - un atelier sur les observations de l'évaluation ex-ante de la capacité de la performance institutionnelle des Cadres Communaux de Concertation de l'Alimentation, de la Santé et de la Nutrition ; et
 - des rencontres avec différentes autorités nationales.

Les principales conclusions et recommandations de la mission sont présentées ci-après. Une liste des actions convenues au cours de cette mission est présentée en Annexe 2.

Performance générale du projet

4. **Objectif et cadre de résultats :** La mission a examiné les indicateurs du projet. Le projet est en bonne voie pour atteindre les résultats ciblés, compte tenu de l'accélération enregistrée dans la mise en œuvre du programme dans les 21 communes qui ont démarré en novembre 2016, ainsi que les 19 communes additionnelles au plus tard dans l'année 2017, atteignant ainsi les 40 communes comme prévu. Il est recommandé de surveiller avec attention dans chaque commune le progrès sur chacun des quatre indicateurs de l'objectif de développement, en particulier : (i) le nombre de femmes ayant des enfants de 0 à 59 mois formées et engagées dans les activités de production ou de transformation d'aliments diversifiés et riches en nutriments ; et (ii) le nombre d'enfants de 0-6 mois allaités exclusivement au lait maternel. La progression de ces indicateurs est nécessaire pour atteindre l'objectif du projet.

5. En ce qui concerne les indicateurs intermédiaires, la mission constate un bon progrès sur les indicateurs, notamment ceux de la composante 2 liés à la mobilisation communautaire. La mission voudrait attirer l'attention sur les indicateurs suivants :

Pour la composante 1 :

- i) le nombre de communes qui décaissent des fonds propres en faveur du développement de la nutrition ; et
- ii) l'élaboration d'un document de stratégie multisectorielle pour la santé, l'alimentation et la nutrition à l'échelle communautaire, normalisant les rôles et les responsabilités des intervenants

Pour la composante 2 :

- i) le nombre de ménages qui disposent d'un endroit affecté au lavage des mains avec l'eau et du savon ; et
- ii) les enfants de moins de 5 ans souffrant de la diarrhée et traités à la TRO.

Il sera également important de suivre et de maintenir le progrès sur les indicateurs dans les 21 communes et ensuite dans les 40 communes. La performance sur le cadre des résultats se trouve en Annexe 3.

Gestion financière

6. A l'issue de la mission, le fonctionnement du système de gestion financière du projet est évalué comme étant satisfaisant et le risque financier global demeure modéré. Les points positifs ci-après ont été relevés :

- i) la tenue à jour de la comptabilité du projet au 26 décembre 2016 ;
- ii) la soumission dans les délais requis des rapports intérimaires financiers avec une qualité acceptable ;

- iii) la mise en œuvre satisfaisante de la plupart des recommandations issues de la précédente mission de supervision, notamment l'obtention de la non-objection de la Banque sur la version mise à jour du manuel de procédures administratives, financières et comptables du projet ainsi que l'amélioration du fonctionnement de la fonction d'Audit interne au sein du projet ; et
- iv) la soumission dans les délais du rapport d'audit externe des comptes de l'exercice 2015 de qualité acceptable.

Le détail des principales observations et recommandations de la mission est présenté ci-après.

7. **Gestion budgétaire :** L'état de suivi budgétaire, au 27 décembre 2016, affiche des prévisions budgétaires 2016 pour FCFA 2,8 milliards qui ont été exécutées à hauteur de FCFA 1,53 milliard, soit un taux d'exécution de 54,33% au 27 décembre 2016 contre 47,15% au 31 décembre 2015. La mission considère que l'exécution optimale des contrats avec les ONGs entrés en vigueur courant novembre 2016 devrait contribuer à l'amélioration du taux d'exécution des prévisions budgétaires 2017. Par ailleurs, la mission réitère au SP-CAN, en tant que Unité de Coordination de Projet (UCP), la nécessité d'améliorer son système de planification des activités et de suivi de leur exécution dans la mesure où l'élaboration de prévisions budgétaires réalistes et la proactivité dans la mise en œuvre des activités prévues sont susceptibles de favoriser l'amélioration du taux d'exécution budgétaire.

8. **"Prévisions des ressources de l'IDA au titre des ressources extérieures au budget général de l'Etat.** Les crédits prévus au budget général de l'Etat au titre de ressources extérieures (programme d'investissement public) ne suffisent pas pour permettre l'engagement des marchés initiés par le Projet, ce qui fait recourir à la demande de fonds de concours qui n'aboutit qu'après plusieurs trimestres. Cet état de chose retarde de manière significative l'exécution des marchés, des activités et in fine les décaissements du Projet. Etant entendu que les ressources de l'IDA destinées au Projet sont disponibles et facilement accessibles, la mission recommande de prévoir au programme d'investissement public du budget général de l'Etat une dotation suffisante pouvant permettre au projet d'engager aisément les montants de ses activités".

9. **Gestion comptable :** La comptabilité du projet est à jour jusqu'au 27 décembre 2016. La mission a noté que les travaux d'inventaire et d'analyse des comptes sont en cours au niveau du projet en vue de la finalisation des travaux de présentation des états financiers arrêtés à la date du 31 décembre 2016. La mission invite l'UCP à accélérer ces travaux afin de permettre d'une part l'intervention à bonne date de l'auditeur externe et d'autre part le respect du délai limite du 30 juin 2017 pour la transmission du rapport d'audit à l'IDA.

10. **Contrôle interne et Audit interne :** La présente mission de supervision n'a pas identifié d'insuffisance de contrôle interne. La mission, tenant compte du caractère substantiel des fonds du projet mis à la disposition des ONGs, attire l'attention de l'UCP sur la nécessité de veiller à ce que le planning d'audit interne 2017 prenne en compte la revue régulière des dépenses effectuées par lesdites ONGs impliquées dans la mise en œuvre des activités du projet. L'audit interne du projet est assuré par un auditeur interne. La mission a noté avec satisfaction la prise en compte des recommandations précédemment formulées notamment celles relatives à la

production de rapports d'audit interne. L'examen des rapports soumis par l'auditeur interne au titre de la période sous revue n'appelle pas de commentaires particuliers.

11. **Gestion des Fonds :** La mission a noté qu'entre le 1^{er} janvier et le 26 décembre 2016, le projet a soumis six (06) demandes de retrait des fonds pour FCFA 1 210 160 402 dont l'examen n'appelle pas de commentaires particuliers. Le montant total décaissé, au 9 janvier 2017, est d'environ FCFA 3,27 milliards, soit un taux de décaissement théorique de 21,39% contre 10,14 % au 4 février 2016. La mission, bien que le taux de décaissement ait connu une amélioration significative, recommande à l'UCP d'accélérer la mise en œuvre des activités du projet en vue de l'amélioration des performances du projet en termes de décaissements. Le rapport intérimaire financier, au 30 septembre 2016, a été soumis à bonne date avec une qualité acceptable. La mission a procédé à la revue des transactions payées directement sur le compte désigné du projet pour la période allant du 1^{er} janvier au 26 décembre 2016. Cette revue n'a pas mis en évidence d'anomalies significatives.

12. Suite à la contractualisation des ONG dans les premières 21 communes, le volume de paiement trimestriel est à la hausse et a atteint un niveau proche du plafond d'un milliard de FCFA sur le compte désigné. Actuellement, le SP-CAN arrive à gérer la situation en faisant les paiements trimestriels en deux fois avec un mois de reconstitution du compte. Mais, le SP-CAN a correctement souligné que cette approche ne suffira plus quand les nouvelles ONGs seront recrutées pour se joindre à la mise en œuvre des activités dans 19 communes additionnelles. Pour faire face à cette contrainte, la mission, tenant compte des bonnes performances enregistrées par le projet en ce qui concerne la tenue à jour des comptes et la production régulière des rapports intérimaires financiers et des demandes de retrait de fonds, recommande l'amendement de la lettre de décaissements régissant le financement du projet en vue du passage de la procédure de décaissements sur la base d'états de dépenses à celle de décaissement sur la base de rapports. Cet amendement devra être pris en compte dans le cadre de la restructuration prochaine du projet.

13. Il est prévu la signature des conventions de partenariat entre chaque Mairie et le SP-CAN avec la possibilité d'une délégation de pouvoir en matière de gestion financière par les communes. A cet effet, la mission recommande au SP-CAN d'entreprendre une étude sur les expériences de gestion des finances publiques des communes afin d'évaluer les risques fiduciaires en la matière. Pour l'instant, la gestion financière des activités des Cadres Communaux de Concertation dans chacune des mairies sera assurée par les coordonnateurs régionaux et leurs comptables. En conséquence, la mission soutient la proposition du SP-CAN de décentraliser la saisie au niveau des comptables régionaux nécessitant que le logiciel de gestion financière soit installé dans les ordinateurs des comptables régionaux qui seront formés en conséquence.

14. Toujours dans le cadre de la gestion financière, le SP-CAN a soulevé l'expérience pertinente de la Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM) au Sénégal qui a : (i) développé des outils informatiques simples pour la budgétisation cadrée pour les ONGs ; et (ii) paramétré le système de gestion financière pour accommoder une multitude de financements différents. La mission soutient l'intérêt du SP-CAN d'en apprendre davantage et recommande une visite d'échanges au Sénégal par les responsables de gestion financière du SP-CAN, suivi par une mission d'appui technique au Bénin par le responsable de gestion financière de la CLM.

15. **Audit externe :** Le rapport d’audit externe au 31 décembre 2015 du PMASN a été transmis dans les délais requis avec une qualité acceptable. L’auditeur externe a certifié les comptes de l’exercice 2015 sans réserve et au titre du fonctionnement du contrôle interne, a noté la mise en œuvre satisfaisante de ses précédentes recommandations.

16. **Motivation du personnel clé :** Le PMASN est exécuté par une structure publique, le SP-CAN, constitué majoritairement d’agents permanents de l’Etat détachés et mis à la disposition du projet. De façon récurrente ce personnel pose le problème de la motivation. La principale contrainte est que le PMASN ne bénéficie pas de contrepartie nationale susceptible de supporter de telles dépenses bien que toutes dépenses relatives au salaire et/ou prime soient inéligibles sur les fonds IDA. La mission tout en étant sensible à cette situation recommande, quelle que soit la durée de son aboutissement, que le SP-CAN introduise une communication sur le sujet en Conseil des Ministres, afin que cela serve de jurisprudence pour tous les projets similaires.

Passation des marchés

17. **Appréciation générale :** Eu égard aux constats ci-dessous, la mission estime que la passation des marchés sur le projet est jugée Modérément Satisfaisante (MS).

18. **Etat d’avancement de la mise en œuvre du plan de passation des marchés :** La mission a fait le point de mise en œuvre du plan de passation de marchés 2016 approuvé par l’IDA dont le détail se trouve en Annexe 4. L’examen du plan de passation des marchés approuvé par la Banque mondiale et mise en œuvre à la date de supervision donne un taux global de 67.5% pour les marchés dont le processus a été entamé jusqu’au niveau de la réception des offres. Les procédures ont été engagées pour environ 67% des marchés de fournitures et 66% des contrats de services de consultants. Il est à noter que les procédures de passation de marchés qui n’ont pas démarré s’expliquent par une planification insuffisamment réaliste des activités. C’est pourquoi, la mission recommande au SP-CAN de veiller à une meilleure planification des activités dans le cadre de la préparation du plan de passation de marchés 2017.

19. **Dossiers en instance :** Aucun avis de non objection de la Banque relatif à la passation de marchés n’est attendu par le projet à la fin de la mission.

20. **Problèmes systémiques affectant la passation des marchés :** La mission a relevé des retards de plus de trois (3) semaines pour la réservation de crédit au niveau de la Direction de l’Intendance du Palais de la Présidence de la République entraînant ainsi des retards dans le processus de passation de marchés. La mission remercie les autorités pour les dispositions qui pourraient être prises pour réduire ce délai à trois (3) jours afin de rationaliser le processus de réservation de crédit pour éviter de nouveaux retards de délais dans la passation des marchés.

Composante 1 - Elaboration, gestion et coordination de politiques et de programmes

21. **Politique nationale et plan stratégique de nutrition :** Le processus d’élaboration de la politique nationale multisectorielle de la nutrition a débuté par la publication de l’avis à manifestation d’intérêt dans les journaux en vue de recruter un consultant (cabinet).

L'élaboration de la politique sera suivie par la revue et la mise à jour du plan stratégique (le Plan Stratégique de Développement de l'Alimentation et la Nutrition – PSDAN – qui s'applique actuellement date de 2009). Avec un regard sur la date de clôture du projet en juillet 2019, la mission propose que ce processus s'accélère de manière à ce que la politique et le plan stratégique servent de base à un grand évènement national, comme une table ronde sur la nutrition, en 2018.

22. En vue de l'élaboration du plan stratégique, la mission recommande que le SP-CAN, couple à l'élaboration de la politique une analyse institutionnelle qui :

- i) sera organisée autour d'un ensemble des objectifs stratégiques nationaux pour la nutrition ;
- ii) identifie les acteurs clés et les initiatives existantes et potentielles ;
- iii) évalue les arrangements organisationnels ;
- iv) documente la connaissance des parties prenantes ;
- v) identifie et analyse les défis et les contraintes liés à la mise en œuvre de la politique nationale ;
- vi) élabore, en compilant les informations ci-dessus : (a) un cadre national de résultats intégré qui harmonise les actions fragmentées des différents intervenants dans le domaine de la nutrition ; et (b) une stratégie commune pour atteindre les résultats au niveau national et communal ;
- vii) soit conduite par une approche inclusive – notamment des membres du CAN – pour faciliter l'accès à l'information et renforcer l'appropriation des résultats.

23. En vue de la table ronde, la mission propose, sur la base du plan stratégique, une étude financière et économique pour mettre en exergue le niveau de financement par rapport aux besoins et les arguments économiques pour augmenter les investissements dans la mise en œuvre de la nouvelle politique nationale.

24. **Coordination** : Les activités de coordination sont souvent menées de manière réactives et ponctuelles, et parfois peuvent nuire au fonctionnement des mécanismes de coordination existants. En confrontant le défi de coordination, la mission a proposé une approche plus globale en appliquant une matrice divisant la coordination en trois catégories à savoir la coordination politique, la coordination technique, et la coordination opérationnelle. Pour chacune des catégories, il va falloir identifier le groupe cible (i.e., l'audience), les activités de coordination, le responsable de l'organisation de l'activité de coordination, l'échéance de l'activité, et finalement le suivi. Cet exercice a pour objectif de mieux institutionnaliser les mécanismes et des activités de coordination. Les résultats d'une première discussion sur la matrice sont joints dans l'Annexe 5. La mission recommande au SP/CAN de finaliser la matrice pour que les résultats soient intégrés dans le plan de travail et budget annuel.

25. **Fonctionnement du CAN** : L'étude ex ante sur la capacité de performance institutionnelle des Cadres Communaux de Concertation de l'Alimentation, de la Santé et de la Nutrition dans le cadre de la revue à mi-parcours du PMASN a permis de jeter un regard sur le

fonctionnement du CAN (un résumé du rapport se trouve en Annexe 6). Le CAN a des forces indéniables qui peuvent être regroupées en quatre (04) catégories telles que : (i) la multisectorialité et l'existence de compétences en son sein ; (ii) son ancrage institutionnel ; (iii) le dynamisme de ses membres ; et (iv) la bonne organisation du Secrétariat Permanent et la rigueur dans sa gestion. Pour ce qui est des faiblesses du CAN, elles sont de six ordres dont les plus importantes sont son dysfonctionnement, la démotivation de ces membres, sa visibilité limitée et sa dépendance financière. L'analyse a permis d'articuler sept axes stratégiques pour optimiser son fonctionnement à savoir :

- i) Mener le plaidoyer auprès de la Présidence de la République pour stabiliser le fonctionnement du CAN ;
- ii) Définir et mettre en application les modalités de motivation de ses membres et du personnel de l'Etat affectés au SP/CAN ;
- iii) Renforcer son organisation pour optimiser son rôle ;
- iv) Recentrer le CAN sur sa mission ;
- v) Renforcer sa visibilité ;
- vi) Mettre en œuvre des stratégies de mobilisation des ressources pour la nutrition ;
- vii) Renforcer les capacités de ses membres.

Ces axes stratégiques ont été présentés, amendés et validés au cours de l'atelier de restitution du 13 décembre 2016 et un plan d'opérationnalisation des recommandations et leur degré de priorité a été développé et nécessite qu'une attention y soit apportée.

26. Liés au fonctionnement du CAN en tant qu'organe de coordination, la mission a rappelé que les institutions membres du CAN jouent également des rôles individuels dans la mise en œuvre du programme et du projet. Ces rôles individuels ont une priorité différente selon le contexte. Par exemple, l'Association Nationale des Communes de Bénin (ANCB) et le Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale (MDGL) sont essentiels dans la mobilisation des collectivités locales. Ensuite, le Ministère de la Santé, le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche doivent fournir une assistance technique, et le Ministère du Travail, de la Fonction publique et des Affaires sociales sont interpellés à fournir l'assistance technique dans la prestation des services. La mission recommande au SP-CAN d'inviter les institutions prioritaires à revoir leurs plans de travail et budget annuel pour s'assurer l'intégration des actions essentiels relevant de leurs mandats avec la possibilité de les appuyer à travers des conventions de partenariat.

27. La mission se félicite de la création d'une « Steering Committee » au sein du CAN pour la supervision du PMASN. La mission pense que cette expérience servira à mieux définir le rôle et le fonctionnement du CAN dans la supervision d'autres projets de financement dans le domaine de l'alimentation et de la nutrition au sein du SP-CAN mais aussi des projets de financement au sein des autres institutions publiques et privées et par la suite les programmes sectoriels et multisectoriels.

28. **Stratégie de Communication pour le Changement Social et de Comportements (CSCC)** : La mission a été informée que le développement de la stratégie nationale de CCSC et son plan opérationnel 2017-2021 est dans sa phase de finalisation. L'atelier de validation s'est tenu du 1^{er} au 3 décembre 2016, les différentes observations et recommandations ont été intégrées sous la coordination d'un groupe restreint composé de membres du SP-CAN, et le rapport final a été déposé le 21 décembre 2016. Par la suite, il s'agira d'assurer le partage et la dissémination de la stratégie. Le document sera imprimé et envoyé à tous les partenaires stratégiques y compris aux responsables des structures membres du groupe de travail communication. A ce titre, la mission recommande que le SP-CAN veille à élargir le groupe de travail en recensant les partenaires non membres qui mettent en œuvre des activités de communication pour la nutrition afin de les associer et les amener à rejoindre le groupe (USAID, ONG, autres). Un atelier de dissémination sera également organisé.

29. La mise en œuvre de la stratégie démarrera par une planification annuelle au niveau national puis décentralisé. La mission a pris note que, pour 2017, les plans d'actions intégrés devront être disponibles dès fin janvier 2017. La coordination de la mise en œuvre sera assurée par le SP-CAN avec l'appui du groupe de travail en communication. La mission recommande au SP-CAN d'amorcer aussi le processus d'identification et de développement des outils complémentaires pour la mise en œuvre de la CCSC y compris les messages selon les comportements prioritaires retenus pour cette période.

30. **Plan d'Action de Communication Institutionnelle** : Cette mission a révélé la nécessité de développer des actions de communication pour renforcer le plaidoyer pour la nutrition à tous les niveaux et surtout au niveau national et assurer une bonne visibilité au CAN et le démarrage des activités sur le terrain. En effet, la problématique de la malnutrition et son approche multisectorielle ainsi que son impact sur la santé et le développement des enfants en particuliers est encore mal connue de nombreuses catégories d'acteurs autant au niveau national qu'au niveau décentralisé (par exemple, il y a une confusion entre alimentation, nutrition et agriculture et également sur les cibles). D'où la nécessité d'informer et de recentrer les discours sur les priorités nationales. Il s'agira de développer un plan de communication pour l'année 2017 ciblant entre autres les ministères et la Présidence pour mieux informer sur les priorités de la nutrition, définir les messages par cible pour permettre aux différentes parties prenantes de parler le même langage (e.g., l'importance d'investir dans la nutrition et particulièrement sur les 1000 premiers jours ; le cadre institutionnel, etc.) et communiquer de manière structurée, formalisée et soutenue pour favoriser la coordination.

31. Juste après la mission, le SP-CAN a développé ce plan d'actions qui est disponible depuis début janvier. La mission recommande que le plan : (i) intègre la participation des membres du CAN à la sensibilisation au niveau de leurs ministères respectifs ; et (ii) prévoit des supports de communication institutionnelle (e.g., brochures, dépliants, modèle type de présentations Powerpoint) y compris des cartes de visites pour les personnels du CAN et du SP-CAN de manière harmonisée pour les rendre disponibles au niveau national et des régions. De plus, la mission recommande que le site web et la messagerie professionnelle du CAN et du SP-CAN soient finalisés et opérationnels au plus tôt ; et (ii) un renforcement de capacités des médias à la nutrition soit organisé pour assurer un bon traitement de l'information sur la nutrition et la promotion de la nutrition à travers les médias.

32. **Suivi et Evaluation (S&E)** : La mission a poursuivi le travail abattu lors de la mission d'appui technique par Jenny Gold en octobre 2016 notamment :

- i) l'élaboration d'une feuille de route des activités de S&E pour soutenir les communes ;
- ii) la finalisation du cadre de résultats communal, ainsi que les modules de formation et le cadre de performance des ONG ;
- iii) la mise à disposition des outils de S&E pour lancer l'appui de S&E dans les 21 premières communes.

Le compte rendu de cette mission d'octobre se trouve en Annexe 7.

33. **Capitalisation des meilleures pratiques et leçons apprises** : Vu le caractère innovateur du projet et du programme, une discussion sur l'importance et les possibilités de développer un système de capitalisation et/ou de gestion de connaissance a été menée lors de la mission. Suite à ces séances, la mission recommande que le SP-CAN développe des activités de gestion des connaissances à trois niveaux :

- i) des activités de gestion des connaissances des communes dans une base de données organisée, avec des outils de soutien pour tirer les enseignements pertinents ;
- ii) les activités d'échanges de connaissances entre les communes afin d'apprendre les uns des autres et les expériences pertinentes au Bénin et dans d'autres pays ;
- iii) des activités de gestion des connaissances et des informations coordonnées par l'équipe SP-CAN à l'échelle nationale.

Des TDR seront élaborés pour commencer à mettre en œuvre les activités de gestion des connaissances à chaque niveau. Ces activités ensemble peuvent commencer le développement d'un système de gestion des connaissances pour renforcer les capacités du SP-CAN et son réseau. Fait important, les activités devraient également être liées à la stratégie de communication.

34. Le SP-CAN a déjà quelques études en cours pour documenter les leçons tirées des activités dans les communes. La mission recommande au SP-CAN de partager les résultats de ces études, afin d'aider les activités de gestion des connaissances des communes. De plus, la mission a identifié la technique de « changement la plus significative » comme un outil pertinent dans la gestion des connaissances au niveau communal, à savoir le ramassage des expériences de changement le plus significatif. Le pilotage de cette technique sera inclus dans les TDR sur la capitalisation/gestion-de-connaissance à développer.

35. L'ANCB peut jouer un rôle important en collaborant avec le SP-CAN dans l'accompagnement ou le renforcement des capacités des communes. A ce titre, la mission recommande au SP-CAN de travailler avec l'ANCB pour coordonner les activités de partage et de gestion des connaissances avec les communes, ainsi que le coaching axé sur les résultats. C'est dans ce contexte que Jenny Gold mènera une mission d'appui technique en mai (date à confirmer) pour soutenir les activités de capitalisation/gestion-de-connaissance, y compris un atelier sur les outils de gestion des connaissances pour les communes.

Composante 2 – Projets communaux

36. **Sensibilisation des acteurs de terrain** : Les communes constituent la porte d'entrée dans le dispositif de prestation de services multisectoriels de nutrition. L'appropriation à ce niveau est essentielle et est centrale dans le dialogue avec les Maires et les Conseils Communaux. La visite de terrain effectuée par la mission au cours de cette revue à mi-parcours a permis de constater avec beaucoup de satisfaction le niveau de sensibilisation et d'engagement des Maires, des Secrétaires Généraux et des Points Focaux de Nutrition des Mairies de même que ceux des responsables des services déconcentrés et décentralisés sur le projet et sa mise en œuvre.

37. **Communication institutionnelle** : Pour renforcer la communication et la mobilisation au niveau régional et communal, le SP-CAN veillera à donner des orientations aux ONG et aux CCC sur comment communiquer sur le projet, comment communiquer au sein du CCC pour renforcer la collaboration et du CCC vers l'extérieur en proposant des supports de communication harmonisés, et en mettant en place des mécanismes de communication (e.g., rapports, réunions et rencontres périodiques d'échanges et de partage d'informations et d'expériences). Pour l'uniformisation du contenu des concepts, de la philosophie du projet et d'une participation pleine et responsable, la mission encourage de continuer à faire un suivi rapproché des acteurs communaux par les Coordinations Régionales du projet. Les coordinations régionales veilleront aussi à mettre en place une base de données des acteurs au niveau régional et une mise en réseau pour faciliter la circulation et le partage d'informations et de documentation entre les acteurs.

38. **Fonctionnement des Cadres Communaux de Concertation (CCC)** : L'étude ex ante a permis de cerner les éléments importants influençant soit positivement ou négativement la capacité de performance des CCC. Dans l'ensemble il a été constaté que le dynamisme des CCC a été tributaire des différents projets qui ont vu le jour dans les communes. De ce fait, les projets jouent un rôle important dans leur revitalisation et l'optimisation de leur fonctionnement et l'enjeu de l'appropriation et la pérennisation de ces cadres reste entier. Trois facteurs sont essentiels au succès des CCC : (i) le leadership de l'exécutif communal ; (ii) le dynamisme du Point Focal du CCC ; et (iii) l'engagement des membres des CCC. Pour optimiser la performance des CCC, les recommandations suivantes ont été proposées :

- i) susciter et renforcer le leadership et l'engagement de l'autorité communale dans la création de la plateforme communale multisectorielle de nutrition ;
- ii) susciter la sélection des points focaux dynamiques et compétents pour l'animation des CCC ;
- iii) développer une approche systématique et harmonisée d'accompagnement des CCC ; et
- iv) renforcer la synergie entre les acteurs intervenant dans la commune.

39. En plus, des efforts devraient être déployés pour renforcer l'appropriation par les différents services déconcentrés des CCC à travers des stratégies tenant compte des spécificités des ministères et en travaillant avec le niveau central pour sécuriser leur implication au niveau local. Un outil d'évaluation des capacités des CCC a été proposé à la suite de l'étude afin de

développer des plans de renforcement de capacités des CCC contextualisés et dynamiques. Cet outil va être finalisé d'ici février 2017.

40. **Durabilité des CCC :** La question de durabilité des CCC mérite une attention particulière du fait de son importance. Dans le cadre de l'étude sur les capacités et le potentiel des CCC, des pistes ont été proposées pour assurer leur pérennisation tirant les leçons des expériences passées. A cet effet, plusieurs leviers devraient être actionnés et une approche systématique d'accompagnement et de facilitation des CCC devrait être mise en place pour un renforcement des capacités à la fois des acteurs de l'institution communale et des CCC.

41. Un travail de fond devrait être fait pour engager le leadership communal pour l'appropriation des enjeux de la nutrition et des CCC. Des plaidoyers multiformes devraient être menés auprès des préfets de départements, de l'ANCB et de la CONAFIL pour faire converger les efforts vers la création de lignes budgétaires nutrition sur le budget des communes et du FADeC nutrition. La mission recommande au SP-CAN d'associer la Commission Nationale des Finances Locales (CONAFIL) à ces discussions afin d'aider les communes dans la mobilisation institutionnalisée des ressources soit à travers l'ouverture d'un guichet « Nutrition » au niveau du Fonds d'Appui au Développement des communes (FADeC) ou toute autre possibilité à explorer.

42. De façon récurrente, la volonté des Maires voire des Conseils Communaux à inscrire une ligne budgétaire dotée de moyens consistants alloués à la nutrition dans leur Plan de Développement Communal (PDC) aussi bien que le Programme Annuel d'Investissement (PAI) se heurte à la mobilisation des ressources. Enfin, il est indispensable de renforcer les capacités des communes dans la recherche de ressources financières propres (élargissement de l'assiette fiscale, etc.) et externes et d'assurer l'intégration de la nutrition dans les plans de développement communaux (PDC).

43. **Recrutement des ONGs :** La mission a constaté avec satisfaction la conduite à terme de la procédure de contractualisation des ONG de mise en œuvre des activités de mobilisation communautaire dans les 21 premières communes. Elle a vu à l'œuvre dans les communes visitées sur le terrain, le personnel de ces ONG de mise en œuvre. La mission félicite le SP-CAN pour la proactivité en ce qui concerne le recrutement et la contractualisation des ONG de mise en œuvre de la seconde vague des 19 communes restantes. Le processus est très avancé et le SP-CAN espère son achèvement d'ici à la fin du deuxième trimestre 2017.

44. La mission a également apprécié la proactivité des ONG de mise en œuvre du projet et surtout la démarche participative adoptée pour le diagnostic communautaire et le choix des villages probables de mise en œuvre du projet sur la base de critères objectifs des conditions de vie des ménages de chaque localité.

45. **Formation de base :** Le SP-CAN a partagé avec la mission les résultats de l'atelier technique d'élaboration du manuel complet de formation de base. L'atelier a été d'une bonne contribution et la version très avancée est à la disposition des deux consultantes nationales (i.e., un spécialiste en formation et spécialiste en santé/nutrition) recrutées à cet effet, pour la finalisation. La version sortie de l'atelier comprend 19 modules dont ceux sur la nutrition, le

S&E, et la communication. Il va falloir intégrer des modules de base sur la connaissance en gestion financière et en passation des marchés nécessaire au niveau des acteurs de terrain.

46. Les outils pour la formation en communication interpersonnelle des acteurs communautaires (i.e., boîtes à images, manuels de formation) sont en phase de reproduction. Les formations seront couplées avec le manuel complet. La mission de la Banque a insisté sur la nécessité d'assurer une bonne qualité de la formation et de renforcer la supervision et l'accompagnement des acteurs sur le terrain qui contribueront à garantir des résultats probants dans les interventions.

47. La formation des formateurs, initialement prévue du 05 au 17 décembre 2016, a été reportée pour la deuxième quinzaine du mois de janvier 2017. La mission recommande au SP-CAN de :

- i) associer autant que faire se peut des personnes ressources à la formation des formateurs ainsi qu'aux formations en cascade qui suivront dans les régions, Communes et localités ;
- ii) prévoir la formation de tous les acteurs ensemble (ONG, Mairies, CCC et communautés) pour assurer leur appropriation et renforcer leurs capacités collectives de mise en œuvre du programme au niveau communal ;
- iii) prévoir des passerelles entre la formation technique, opérationnelle, et de gestion fiduciaire afin que tous les acteurs soient informés sur tous les domaines techniques, opérationnels et de gestion fiduciaire ; ceci afin d'éviter de blocage et/ou de retards dans la mise en œuvre à cause de la méconnaissance des procédures et des enjeux.

48. Il s'agira de la formation d'un nombre impressionnant et diversifié d'acteurs. Dans les perspectives de recyclage des acteurs de terrain et la formation des nouveaux acteurs dans la seconde vague des 19 communes, la mission recommande au SP-CAN de prévoir une évaluation de la formation. Elle pourrait se faire tout au long du premier trimestre 2017 en deux étapes au moins : (i) une évaluation sur place à la fin de la formation et au fur et à mesure du déroulement des divers modules ; et (ii) une évaluation in situ sur le terrain dans la mise en application de la formation.

49. **Planification et Suivi** : Les communes devront soumettre leurs cadres communs de résultats et leur plan annuel de travail d'ici début avril 2017. L'atelier de lancement de ce processus a eu lieu dans la semaine du 27 novembre 2016. Les communes ont montré une forte motivation pour lancer leurs plans annuels. Afin de mettre en œuvre la stratégie CCSC au niveau décentralisé, des sessions de planification seront organisées au niveau de chaque commune d'intervention du PMASN avec l'appui de la chargée de programmes communautaire en collaboration avec les coordonnateurs régionaux. Les activités de communication devront s'intégrer dans le plan de travail des communes avec les autres volets tels que le suivi, le genre, etc.

50. La mission a examiné le cadre de résultats au niveau communal et les outils de S&E et recommande d'ajouter des indicateurs de mobilisation sociale ou d'engagement citoyen au niveau communautaire pour le suivi de routine dans chaque commune. Ces indicateurs devront : (i) faire partie du cadre de résultats communal et du tableau de bord ; et (ii) fournir un mécanisme

de feedback de la communauté, y compris leurs besoins, dans le cycle de prise de décision axé sur les résultats. Les indicateurs de la mobilisation sociale seront ajoutés aux outils de suivi communautaires déjà élaborés ainsi qu'à l'enquête LQAS. Ensemble, ils produiront une carte de score communautaire pour renforcer le suivi de routine sur les perspectives citoyennes et l'engagement communal et communautaire dans le programme.

51. **Gestion axée sur les résultats** : La mission propose une formation de formateurs d'une semaine (selon la disponibilité de l'expert) pour lancer la formation axée sur les résultats des acteurs communaux. Sur la base de cette expérience, une stratégie de coaching des acteurs communaux serait élaborée. Les formateurs seront choisis du niveau national, régional et communal. Une ébauche des TDR relatif à cette formation a été partagée avec le SP-CAN, et une vidéoconférence sera organisée d'ici février 2017. Le coaching sera développé dans le cadre de la stratégie d'accompagnement de la mise en œuvre du programme et renforcera les capacités de gestion axées sur les résultats dans les communes.

Autres

52. **Transfert erroné du budget du PMASN** : Dans le cadre de l'élaboration du Budget Général de l'Etat exercice 2017, le budget du PMASN s'est malencontreusement retrouvé sur celui du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP). Ce positionnement n'était pas conforme à l'accord de crédit qui stipule que la structure de mise en œuvre du PMASN est le SP-CAN placé sous le haut patronage du Président de la République. La mission, après échange avec le Ministre d'Etat Pascal I. KOUPAKI, Secrétaire Général de la Présidence de la République, a été rassurée de la correction de cette erreur matérielle.

53. **Appui institutionnel** : La mission propose d'explorer la possibilité de financement, tel que le Fonds Japonais de Développement des Politiques et des Ressources Humaines (PHRD) pour soutenir l'institutionnalisation d'un paquet d'activités de soutien pour accompagner les communes. Le paquet institutionnaliserait un réseau des coaches axés sur les résultats, avec des compétences et des outils pour accompagner les Cadres Communaux de Concertation, ainsi que la réalisation de résultats ciblés dans chaque commune.

54. **Le projet de Renforcement des Capacités de Gestion des Politiques et Programmes de l'Alimentation et de la Nutrition (P131975 ; TF014714)** a pris fin le 6 août 2016. Le niveau de décaissement a atteint 94%. Les trois indicateurs du projet, à savoir : (i) un minimum de six accords de collaboration conclus avec les institutions parties prenantes ; (ii) un cadre commun de résultats élaboré et utilisé pour les rapports de suivi ; et (iii) au moins une mission d'échange d'expériences sud-sud entreprise, ont été atteints. De ce fait, la performance du projet est évaluée comme étant satisfaisante. Le SP-CAN fournira à la mission un simple rapport des dépenses et des acquis pour la rédaction d'un rapport d'achèvement.

ANNEXE 1 : Personnes rencontrées, Membres du SP-CAN et Membres de la Mission

1. Personnes rencontrées

Nom	Fonction
Patrice TALON	Président de la République
Pascal Irénée KOUPAKI	Ministre d'Etat, Secrétaire Général de la Présidence de la République
Abdoulaye Bio TCHANE	Ministre d'Etat chargé du Plan et du Développement
Delphin O. KOUDANDE	Ministre de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
Alassane SEIDOU	Ministre de la Santé
Françoise KOMLAN ASSOGBA	Directrice de Cabinet/MAEP
Abdoulaye TOKO	Secrétaire Général Adjoint/MAEP

2. Membres de la mission

Nom	Fonction	Contact
Menno MULDER-SIBANDA	Chargé de projet	mmuldersibanda@worldbank.org
Safiétou TOURE NDIAYE	Spécialiste en Communication	safitourendiaye@gmail.com
Ambroise AGBOTA	Consultant en Nutrition	agbamb@yahoo.fr
Mathias GOGOHOUNGA	Spécialiste en Passation des Marchés	mmgogohounga@worldbank.org
Jenny GOLD	Spécialiste en Suivi et Evaluation	jgold@worldbank.org
Gabriel DEUSSOM	Spécialiste en Développement Organisationnel	gabriel.deussom@gmail.com
Angelo DONOU	Spécialiste en Gestion Financière	adonou@worldbank.org
Florian Finagnon FADONUGBO	Agronome, Socio-Anthropologue	roifad84@yahoo.fr
Sylvie DO REGO	Assistante de Programmes	sdorego@worldbank.org

3. Membres du SP-CAN et du CAN

Nom	Fonction	Contact
Roch L. MONGBO	Secrétaire Permanent	97374797 rochl_mongbo@yahoo.fr
Joseph HESSOU	Assistant Technique en Nutrition	97403184 jedhessou@gmail.com
Andréa HOUINDOTE	Responsable Suivi & Evaluation	97857709 houindoite@yahoo.fr
Léon Benjamin ACCLASSATO	Responsable Administratif et Financière (RAF)	acclas2000@yahoo.fr
Ange MEDJA	Spécialiste en Gestion Financière	ange_medj@yahoo.fr
Saliou SOUBEROU	Spécialiste en Passation des Marchés	soubsa@yahoo.fr
Jacques Richard CODJO	Spécialiste en Communication	95 95 80 40 / 97 58 80 93 jacquescodjo@yahoo.fr
Jeanne TOGBENOU	Chargée de Programmes Communautaires	95 40 23 72 jdtogbenou@gmail.com
Fernande AFFOLABI	Assistante de Direction	fernande_bj@yahoo.fr , spcanbenin2013@gmail.com
Georges OGOUEDJJI	Statisticien	95 95 71 29 atagano@yahoo.fr
Rita ABOU OGBU	Suivi & Evaluation	66837643
Myriam KPANOU	Secrétaire CCMP	97939322
Apolinaire J. TITO	Auditeur Interne	97680985 / 90052972 tito.apolinaire@gmail.com
Latifath AMOUDA	Assistante du RAF	96538108
Rodrigue K.O. ELEGBE	Coordonnateur Régional Atacora-Donga	97609920 elrodkady@yahoo.fr
Michael A. GANDONOU	Coordonnateur Régional Borgou/Alibori	67673530 miganai10@yahoo.fr
Fabrice V. AGUEMON	Coordonnateur Régional Mono/Couffo	67673529 akuevines@gmail.com
Mireille P.A. HOUENSOU	Coordonnatrice Régionale Zou/Collines	97882262 mireilhousou@gmail.com
Abel I. SEKPE TOGNINOU	Coordonnateur Régional Ouémé/Plateau	97472154 Sulpa74@yahoo.fr
Alida O.M. ADJILE	Coordonnatrice Régionale Atlantique/Littoral	97176630 Adjilealida01@gmail.com
Aloys HAKIZIMANA	Consultant en communication	alolo25@gmail.com
Charles TITIGOUETI	Comptable régional Atlantique/Littoral	96 84 67 84 chatitigoueti2@yahoo.fr
Sylvestre DOSSA	Comptable régional Atacora/Donga	97 89 81 35

		marsyl2003@yahoo.fr
Maurice DJAHOUÏ	Comptable régional Borgou/Alibori	97 27 44 63 djhmaurice@yahoo.fr
Sèwanou TOSSOU	Comptable régional Ouémé/Plateau	96 43 26 09 sewanout@yahoo.fr
Rodrigue RANDOLPH	Comptable régional Mono/Couffo	61 88 89 09 randolphjol8@yahoo.fr
Henri DAAVO	Comptable régional Zou/Collines	96 57 89 81 henridaavo@yahoo.fr
Gérard da MATHA	Chef Service Suivi des Projets/CAA	97 32 00 64 gdamatha@yahoo.fr
Thérèse TOHOUEGNON	LDCB/CAN	66 47 66 90 thétohode@yahoo.fr
Saturnin HOUNDJÏ	FSA-UAC/CAN	97 98 36 97 saturnih@yahoo.fr
Victoire GOMEZ	PNOPPA-BENIN/CAN	97 60 11 73 aligovic@gmail.com
Reine BOKO KOULIDJÏ	Rep. SGA-Ministère de la Santé/CAN	66 25 51 10 queenstephen15@gmail.com
Abdel Affiz YEKINI	Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale/CAN	97 98 31 89 yekabaf@yahoo.fr
Wilfrid PADONOU	INRAB/CAN	96 09 48 39 w_padonou@yahoo.fr
Laurent SABINO	DANA-MAEP/CAN	96 45 10 33 sabinolaure@yahoo.fr
Romain HOUEHOU	LDCB/CAN	96 09 00 01 abile0411@gmail.com
Félix SONON	DSME-Ministère de la Santé/CAN	95 18 19 38 felixsonon2000@yahoo.fr
Marie LEGBA	Société Civile/CAN	95 84 29 19 gabf2008@yahoo.fr

4. Participants à l'atelier sur la capacité et le potentiel de performance institutionnelle des Cadres Communaux de Concertation de l'Alimentation, de la Santé et de la Nutrition

Nom	Fonction	Contacts
SABINO Laurent	DANA/CAN	96 45 10 33 sabinolaure@yahoo.fr
YEKINI Abdel Affiz	Ministère Décentralisation/CAN	97 98 31 89 yekabaf@yahoo.fr
RANDOLPH J. Rodrigue	Comptable régional/Mono-couffo	61 88 89 09 randolphjol@yahoo.fr
DOSSA Sylvestre	Comptable régional Atacora/Donga	97 89 81 35 marsyl2003@yahoo.fr
DJAHOUI Maurice	Comptable régional Borgou/Alibori	97 27 44 63 djhmaurice@yahoo.fr
TOSSOU Sèwanou	Comptable régional Ouémé/Plateau	96 43 26 09 sewanout@yahoo.fr
TINDO Eric	Assistant du Président/ANCB	95 78 03 00 tindo.eric@yahoo.fr
BOKO KOULIDJI Reine	Rep.SGA-Ministère Santé/CAN	66 25 51 10 queenstephen15@gmail.com
KOUNAKE Constant	Ministère des Finances/CAN	97 08 29 69 dossard2@yahoo.fr
GOMEZ Victoire	PNOPPA-BENIN/CAN	97 60 11 73 aligovic@gmail.com
DAAVO Henri	Comptable régional Zou/Collines	96 57 89 81 henridaavo@yahoo.fr
TITIGOUETI Charles	Comptable régional Atlantique/Littoral	96 84 67 84 chatitigoueti2@yahoo.fr
AMOUDA Y. Latifatou	Assistant/RAF	96 53 81 08 amoudal15@yahoo.fr
Rodrigue K.O. ELEGBE	Coordonnateur Régional Atacora-Donga	97609920 elrodkady@yahoo.fr
Michael A. GANDONOU	Coordonnateur Régional Borgou/Alibori	67 67 35 30 miganai10@yahoo.fr
Fabrice V. AGUEMON	Coordonnateur Régional Mono/Couffo	67 67 35 29 akuevines@gmail.com
Mireille P.A. HOUENSOU	Coordonnatrice Régionale Zou/Collines	97 88 22 62 mireilhouensou@gmail.com
Abel I. SEKPE TOGNINOU	Coordonnateur Régional Ouémé/Plateau	97 47 21 54 Sulpa74@yahoo.fr
Alida O.M. ADJILE	Coordonnatrice Régionale Atlantique/Littoral	97 17 66 30 Adjilealida01@gmail.com
Ange MEDJA	Spécialiste en Gestion Financière	ange_medj@yahoo.fr

TOHOUEGNON Thérèse	LDCB/CAN	66 47 66 90 thétohode@yahoo.fr
PADONOU Wilfrid	INRAB/CAN	96 09 48 39 w_padonou@yahoo.fr
TOGBENOU Jeanne	Chargée de programme communautaire	66 54 15 67 jdtogbenou@gmail.com
Menno MULDER- SIBANDA	Chargé de projet	mmuldersibanda@worldbank.org
Safiétou TOURE NDIAYE	Spécialiste en Communication	safitourendiaye@gmail.com
Ambroise AGBOTA	Consultant en Nutrition	agbamb@yahoo.fr
Jenny GOLD	Spécialiste en Suivi et Évaluation	jgold@worldbank.org
HESSOU Dossou Joseph	Assistant Technique en Nutrition	95 06 44 22 jedhessou@gmail.com
Gabriel DEUSSOM	Spécialiste en Développement Organisationnel	gabriel.deussom@gmail.com
Florian Finagnon FADONOUGBO	Agronome, Socio-Anthropologue	roifad84@yahoo.fr
AFOUDA Myriam	Rep-DGPD, Ministère du Plan/CAN	95 76 99 46 afoumyr@yahoo.fr
MONGBO Roch	Secrétaire Permanent du CAN	97 37 47 97 rochl_mongbo@yahoo.fr
HOUINDOTE A. Andréa	Responsable Suivi-Évaluation	97 85 77 09 houindote@yahoo.fr
OGOUEDEDI Georges	Statisticien/SEDA	97 27 10 27 atagano@yahoo.fr

ANNEXE 2 : Actions identifiées durant la mission

Actions	Echéance
Gestion Financière et Passation des Marchés	
1 Améliorer le système de planification des activités et de suivi de leur exécution pour favoriser l'amélioration du taux d'exécution budgétaire (paragraphe 7)	Prochaine mission
2 Accélérer la mise à jour des états financiers arrêtés à la date du 31 décembre 2016 afin de permettre d'une part l'intervention à bonne date de l'auditeur externe et d'autre part le respect du délai limite du 30 juin 2017 pour la transmission du rapport d'audit à l'IDA (paragraphe 9)	Janvier 2017
3 Accélérer la mise en œuvre des activités du projet en vue de l'amélioration de décaissements (paragraphe 11)	Prochaine mission
4 Amender la lettre de décaissements régissant le financement du projet en vue du passage de la procédure de décaissements sur la base d'états de dépenses à celle de décaissements sur la base de rapports (paragraphe 12)	Juin 2017
5 Entreprendre une étude sur les expériences de gestion des finances publiques des communes afin d'évaluer les risques fiduciaires en la matière (paragraphe 13)	Décembre 2017
6 Réaliser une visite d'échanges au Sénégal par les responsables de gestion financière du SP-CAN, suivi par une mission d'appui technique au Bénin par le responsable de gestion financière de la CLM (paragraphe 14)	Juin 2017
7 Introduire en Conseil des Ministres une communication sur le défi de motivation des agents permanents de l'Etat détachés et mis à la disposition du projet (paragraphe 15)	Juin 2017
8 Veiller à une meilleure planification des activités dans le cadre de la préparation du plan de passation de marchés 2017 (paragraphe 18)	Prochaine mission
Composante 1 - Elaboration, gestion et coordination de politiques et de programmes	
9 Achever le processus de recrutement d'un cabinet pour l'élaboration de la politique nationale et la révision du plan stratégique de manière que ces documents peuvent servir à la tenue d'une table ronde sur la nutrition en 2018 (paragraphe 21)	Juin 2017 (politique)
10 Mener une analyse institutionnelle des parties prenantes en vue de l'élaboration de la politique nationale (paragraphe 22)	A partir de Mai 2017
11 Conduire une étude financière et économique pour mettre en exergue le niveau de financement par rapport aux besoins et les arguments économiques pour augmenter les investissements dans la mise en	Quatre mois avant la Table Ronde

œuvre de la nouvelle politique nationale (paragraphe 23)		
12	Finaliser la matrice sur la coordination pour que les résultats soient intégrés dans le plan de travail et budget annuel (paragraphe 24)	Mars 2017
13	Inviter les institutions prioritaires membres du CAN à revoir leurs plans de travail et budget annuel pour s'assurer de l'intégration des actions essentielles relevant de leurs mandats avec la possibilité de les appuyer à travers des conventions de partenariat (paragraphe 26)	Au besoin
14	Imprimer et partager la stratégie de CSCC avec tous les partenaires stratégiques y compris aux responsables des structures membres du groupe de travail communication (paragraphe 28)	Avril 2017
15	Elargir le groupe de travail de communication en recensant les partenaires non membres qui mettent en œuvre des activités de communication pour la nutrition afin de les associer et les amener à rejoindre le groupe (USAID, ONG, autres) (paragraphe 28)	Février 2017
16	Organiser un atelier de dissémination de la stratégie de CSCC (paragraphe 28)	Mars 2017
17	Finaliser la planification annuelle de la mise en œuvre de la stratégie de CSCC au niveau national puis décentralisé (paragraphe 29)	Janvier 2017
18	Amorcer le processus d'identification et de développement des outils complémentaires pour la mise en œuvre de la CCSC y compris les messages selon les comportements prioritaires retenus pour cette période (paragraphe 29)	Au besoin
19	Intégrer la participation des membres du CAN à la sensibilisation au niveau de leurs ministères respectifs (paragraphe 31)	Immédiate
20	Prévoir des supports de communication institutionnelle (e.g., brochures, dépliants, modèles types de présentations Powerpoint) y compris des cartes de visites pour les personnels du CAN et du SP-CAN de manière harmonisée pour les rendre disponibles au niveau national et des régions (paragraphe 31)	Au besoin
21	Finaliser le site web et la messagerie professionnelle du CAN et du SP-CAN (paragraphe 31)	Juin 2017
22	Renforcer les capacités des médias à la nutrition pour assurer un bon traitement de l'information sur la nutrition et la promotion de la nutrition à travers les médias (paragraphe 31)	Mars 2017
23	Développer des TDR pour mettre en œuvre les activités de gestion des connaissances au niveau des communes et au niveau national (paragraphe 33)	Juin 2017
24	Mener une mission d'appui technique pour soutenir les activités de capitalisation/gestion-de-connaissance, y compris un atelier sur les outils de gestion des connaissances pour les communes (paragraphe	Mai 2017

35)

Composante 2 – Mobilisation communautaire et renforcement de la prestation de services

25	Faire un suivi rapproché pour l'uniformisation du contenu des concepts, de la philosophie du projet et d'une participation pleine et responsable (paragraphe 37)	Immédiate et continue
26	Mettre en place une base de données des acteurs au niveau régional et une mise en réseau pour faciliter la circulation et le partage d'informations et de documentation entre les acteurs (paragraphe 37)	Mars 2017
27	Susciter et renforcer le leadership et l'engagement de l'autorité communale dans la création de la plateforme communale multisectorielle de nutrition (paragraphe 38)	Continue
28	Susciter la sélection des points focaux dynamiques et compétents pour l'animation des CCC (paragraphe 38)	Immédiate et continue
29	Développer une approche systématique et harmonisée d'accompagnement des CCC (paragraphe 38)	Immédiate et continue
30	Renforcer la synergie entre les acteurs intervenant dans la commune (paragraphe 38)	Continue
31	Renforcer l'appropriation par les différents services déconcentrés des CCC à travers des stratégies tenant compte des spécificités des ministères et en travaillant avec le niveau central pour sécuriser leur implication au niveau local (paragraphe 39)	Continue
32	Finaliser l'outil d'évaluation des capacités des CCC afin de développer des plans de renforcement de capacités des CCC contextualisés et dynamiques (paragraphe 39)	Mars 2017
33	Associer la CONAFIL aux discussions de financement de la nutrition afin d'aider les communes dans la mobilisation institutionnalisée des ressources soit à travers l'ouverture d'un guichet « Nutrition » au niveau du Fonds d'Appui au Développement des Communes (FADeC) ou toute autre possibilité à explorer (paragraphe 41)	Au besoin
34	Renforcer les capacités des communes dans la recherche de ressources financières propres (élargissement de l'assiette fiscale, etc.) et externes et d'assurer l'intégration de la nutrition dans les plans de développement communaux (PDC) (paragraphe 42)	Continue
35	Intégrer un module de base en gestion financière et en passation des marchés pour les acteurs de terrain avec les 19 modules dont ceux sur la nutrition, le S&E, et la communication (paragraphe 45)	Janvier 2017
36	Assurer une bonne qualité de la formation et renforcer la supervision et l'accompagnement des acteurs sur le terrain qui contribueront à garantir des résultats probants dans les interventions (paragraphe 46)	Au besoin

37	Associer autant faire se peut des personnes ressources à la formation des formateurs ainsi qu'aux formations en cascade qui suivront dans les régions, communes et localités (paragraphe 47)	Janvier 2017 et au besoin
38	Prévoir la formation de tous les acteurs ensemble (ONG, Mairies, CCC et communautés) pour assurer leur appropriation et renforcer leurs capacités collectives de mise en œuvre du programme au niveau communal (paragraphe 47)	Janvier 2017 et au besoin
39	Prévoir des passerelles entre la formation technique, opérationnelle, et de gestion fiduciaire afin que tous les acteurs soient informés sur tous les domaines techniques, opérationnels et de gestion fiduciaire, ceci afin d'éviter de blocage et/ou de retards dans la mise en œuvre à cause de la méconnaissance des procédures et des enjeux (paragraphe 47)	Janvier 2017 et au besoin
40	Prévoir une évaluation de la formation in situ sur le terrain dans la mise en application de la formation (paragraphe 48)	Mai 2017
41	Ajouter des indicateurs de mobilisation sociale ou d'engagement citoyen au cadre de résultats au niveau communal et les outils de S&E pour le suivi de routine dans chaque commune (paragraphe 50)	Juin 2017
Autres		
42	Fournir un simple rapport des dépenses et des acquis pour la rédaction d'un rapport d'achèvement du projet de Renforcement des Capacités de Gestion des Politiques et Programmes de l'Alimentation et de la Nutrition (paragraphe 54)	Février 2017

ANNEXE 3 : Cadre de résultats du projet à la date du 31 octobre 2016

Indicateurs de Résultat	Référence	Niveau actuel	Cible	Commentaires
1. Pourcentage d'enfants de 0 à 23 mois bénéficiant d'un paquet minimum d'activités mensuelles de promotion de la croissance dans les communes ciblées	0	61	25	Le niveau actuel est basé sur un nombre des communes limité et descendra dès que le projet s'installe dans un nombre plus élevé
2. Nombre des femmes ayant des enfants de moins de cinq ans formées et engagées dans des activités de production ou de transformation d'aliments diversifiés et riches en nutriments	0	0	9 000	Cette activité n'a pas encore commencé.
3. Pourcentage d'enfants de 0-6 mois qui sont exclusivement allaités au sein maternel dans les communes ciblées	33	41	45	Le niveau actuel est basé sur un nombre des communes limité et peut descendre quand le projet s'installe dans un nombre plus élevé.
4. Nombre des communes ayant atteint un taux d'exécution d'au moins 25% de leur plan commun annuel de travail	7	2	30	La baisse est due au retard du démarrage des sous-projets et depuis décembre sont encore à la hausse.
Indicateurs intermédiaires				
Composante 1 ; Elaboration, gestion et coordination de politique et des programmes				
1. Nombre de communes qui décaissent des fonds en faveur du développement de la sécurité alimentaire et nutritionnelle	10	2	55	La baisse est due au retard du démarrage des sous-projets et depuis décembre sont encore à la hausse.
2. Document de stratégie multisectorielle pour la santé, l'alimentation et la nutrition à base communautaire qui standardise les rôles et responsabilités des acteurs	N	N	Y	Le processus a démarré.
3. Protocole pour la prise en charge communautaire de la malnutrition aigüe modérée finalisé et validé	N	N	Y	Une étude est en cours.
Composante 2 ; Mobilisation communautaire et renforcement des prestations de services				
4. Nombre de bénéficiaires directs du projet (pourcentage femmes)	0	3 304 678 (55)	8 500 500 (55)	
5. Nombre de ménages se trouvant dans les communes ciblées et qui ont aménagé un endroit affecté au lavage des mains	0	1 557	15 000	Le niveau est encore bas, mais augmentera certainement plus rapidement avec l'accélération des activités.
6. Pourcentage d'enfants de moins de 5 ans souffrant de la diarrhée et	54	33	65	La référence est au niveau de la population nationale et est plus élevé que

traités à la TRO dans les communes cibles				dans les communes du projet.
7. Pourcentage de personnes participant aux séances d'éducation nutritionnelle à base communautaire dans les communes ciblées	56	75	70	La cible est atteinte.
8. Nombre d'agents socio-sanitaires formés et recyclés en PECMAC	94	335	500	L'indicateur est sur la bonne voie.
9. Nombre de personnel de santé ayant reçu une formation	0	380	1 200	L'indicateur est sur la bonne voie.
10. Pourcentage d'enfants de 6 à 59 mois ayant reçu un supplément en vitamine A au cours des 6 derniers mois	104	98	80	La cible est atteinte.
11. Nombre de femmes enceintes/allaitantes, adolescentes et/ou enfants de moins de 5 ans touchés par les services de nutrition de base	0	6 451 666	8 500 500	L'indicateur est sur la bonne voie.

ANNEXE 4 : Etat de mise en œuvre du plan de passation de marchés 2016

A- Les marchés de fournitures

1/ Les marchés passés/encours

N°	Intitulé des marchés	Niveau d'exécution	Observations
1	Location de bureau pour les coordinations régionales du PMASN (act. 2 du PPM) .	Contrat signé et en cours d'exécution	Il s'agit de contrat annuel
2	Acquisition et installation de mobiliers pour la Bibliothèque du SP-CAN (act. 3 du PPM) .	Contrat signé et réception faite	Néant
3	Acquisition de trois (03) Pick Up et dix (10) motos au profit du PMASN : lot 1 et lot 2 (act. 5 du PPM) .	Contrat signé et en cours d'exécution pour le lot 2. Le lot 1 est entièrement exécuté	La date contractuelle de livraison des véhicules (lot 2) est le 21 décembre 2016
4	Acquisition et pose de climatiseurs dans les bureaux des coordinations régionales du PMASN (act. 8 du PPM) .	Contrat signé et encours d'exécution	Les climatiseurs sont en cours d'installation
5	Impression de divers documents au profit du SP-CAN (boîtes à images, plaquettes, etc.) (act. 10 du PPM) .	Notification faite et contrat en cours de signature	Néant
6	Renouvellement du contrat de fourniture de services de nettoyage et d'entretien des bureaux du SP-CAN (act. 11 du PPM) .	Contrat renouvelé et en cours d'exécution	Il s'agit d'un contrat annuel
7	Renouvellement du contrat de fourniture de services de gardiennage pour le bâtiment abritant les services du SP/CAN (act. 12 du PPM) .	Contrat renouvelé et en cours d'exécution	Il s'agit d'un contrat annuel
8	Maintenance des équipements du SP-CAN et des coordinations régionales (ordinateurs, copieurs, climatiseurs, groupe électrogène et électricité, plomberie, etc.) (act. 13 du PPM) .	Contrat en cours d'exécution	Il s'agit d'un contrat annuel
9	Renouvellement du contrat d'assurance des véhicules et assurance santé pour le personnel (act. 14 du PPM) .	Contrat en cours d'exécution	Il s'agit d'un contrat annuel
10	Acquisition et pose de mobiliers dans les salles de réunion des coordinations régionales (act. 15 du PPM) .	Demande de cotations en cours d'élaboration	Néant
11	Enlèvement au port et à l'aéroport de Cotonou des matériels anthropométriques (balances, toises et bandelettes) et autres équipements /médicaments achetés via UNICEF (act. 16 du PPM) .	Contrat signé et exécuté	Néant
12	Fourniture et installation de coffres forts au profit des coordinations régionales du PMASN	Contrat signé et exécuté	Néant

	et du SP-CAN (act. 18 du PPM).		
13	Impression des documents d'informations dans le cadre de la dissémination des résultats de la mission relative à "l'étude genre" (act. 19 du PPM).	Contrat signé et exécuté	Néant
14	Réalisation et pause d'enseignes et de panneaux indicatifs au profit du SP-CAN et de ses coordinations régionales (act. 20 du PPM).	Contrat signé et en cours d'exécution	Néant

1/ Les marchés non passés

N°	Intitulé des marchés	Observations
1	Acquisition de fournitures et produits d'entretien de bureau et de consommables informatiques (act. 1 du PPM).	Activité non exécutée en raison de non épuisement du stock de fournitures de l'année 2015.
2	Acquisition et installation de six (06) groupes électrogènes au profit des Coordinations régionales du PMASN (act. 4 du PPM).	Activité non exécutée en raison de l'amélioration de la disponibilité de l'énergie électrique.
3	Acquisition de matériels de production (serveur, caméras, tables de montage, enregistreur, etc.) (act. 6 du PPM).	L'activité est liée à l'élaboration de la stratégie de communication qui est en cours.
4	Aménagement de la salle de conférence du SP-CAN (act. 7 du PPM).	L'avis favorable de la DGML/propriétaire du bâtiment n'est pas encore obtenu en vue de l'aménagement du lieu indiqué.
5	Installation de réseau internet + abonnement dans les coordinations régionales du PMASN (act. 9 du PPM).	Reportée pour 2017. Il a été acquis des routeurs sur une période 6 mois pour expérimentation.
6	Acquisition du dispositif de lavage des mains au profit de 42 écoles (act. 17 du PPM).	Reportée pour 2017.
7	Production de documentaire et des capsules dans le cadre de la dissémination des résultats de la mission relative à "l'étude genre". (act. 21 du PPM).	Demande de cotations en cours d'élaboration

B- Les marchés de consultants

1/ Les marchés passés/en cours

N°	Intitulés des marchés	Niveau d'exécution	Observations
1	Recrutement des ONG pour la mise en œuvre des activités du PMASN dans les 11 communes sélectionnées (act. 1 du PPM) .	Contrat signé et marché en cours d'exécution.	Il s'agit des contrats annuels
2	Recrutement d'un assistant technique en nutrition au profit du SP-CAN (act. 7 du PPM) .	Contrat en cours de négociation	Néant
3	Recrutement de sept (07) conducteurs de véhicules administratifs et d'un (01) chargé de programme communautaire (CPC) (act. 8 du PPM) .	Contrats signés	Les CVA et la CPC ont déjà pris service
4	Recrutement d'un consultant pour mettre en place une base de données multisectorielle au niveau national et communal (act. 9 du PPM) .	Contrat signé et mission en cours	Néant
5	Recrutement d'un consultant pour la capitalisation des expériences de la prise en charge de la malnutrition aigüe modérée au niveau national (act. 12 du PPM) .	Marché infructueux	Néant
6	Recrutement d'un cabinet pour réaliser l'enquête de référence sur la santé, l'alimentation et la nutrition dans les communes d'interventions du PMASN (act. 14 du PPM) .	Marché signé et en cours d'exécution	Néant
7	Recrutement des cinq (05) ONG intervenant dans les communes du PNC. (act. 15 du PPM) .	Marché signé et en cours d'exécution	Il s'agit de contrats annuels
8	Signature de contrat transitoire avec les ONG intervenant dans les communes Ex PNC (act. 16 du PPM) .	Marché signé et exécuté	Néant
9	Recrutement d'un Spécialiste en Gestion Financière du PMASN (act. 17 du PPM) .	Marché signé et en cours d'exécution	Il s'agit d'un contrat annuel
10	Recrutement d'un spécialiste en infographie pour la finalisation de la Boîte à Images et des manuels de formation sur son utilisation (act. 18 du PPM) .	Marché signé et exécuté	Néant
11	Recrutement d'un consultant pour l'élaboration de documents et d'outils de dissémination des résultats de l'étude sur les rôles et normes de genre dans la production, la consommation et la santé au Bénin (act. 19 du PPM) .	Marché signé et exécuté	Néant
12	Recrutement d'un consultant pour étudier les représentations et pratiques alimentaires des ménages à Cotonou et leurs implications sur l'état nutritionnel et de santé des populations : Étude diagnostique et identification de pistes	Contrat en cours de négociation	Néant

	d'amélioration (act. 20 du PPM).		
13	Les pratiques d'hygiène dans les lieux d'alimentation publique à Cotonou et les conséquences pour la santé et la nutrition : Étude Diagnostique et identification de leviers potentiels d'intervention pour leur amélioration (act. 21 du PPM).	Contrat en cours de négociation	Néant
14	Recrutement d'un consultant formateur dans le cadre de la formation des ONG, de l'ANCB et de des Coordination régionales du PMASN sur les procédures de passation des marchés (act. 22 du PPM).	Marché signé et exécuté	Néant

1/ Les marchés non passés

N°	Intitulés des marchés	Observations
1	Recrutement d'un consultant national et d'un consultant international pour élaborer le protocole de prise en charge communautaire de la malnutrition aiguë modérée (act. 2 du PPM).	Les TDR sont en cours de finalisation
2	Recrutement d'un consultant pour réaliser l'étude formative sur le changement du comportement alimentaire et social (act. 3 du PPM).	Les TDR sont en cours de finalisation
3	Recrutement d'un consultant pour traduire en projet de loi les défis en matière d'alimentation et de nutrition dans le cadre de la LOASAN en article de lois (act. 4 du PPM).	Activité reportée pour 2017.
4	Recrutement d'un consultant pour réaliser l'étude sur le potentiel local de renforcement des capacités alimentaires des ménages (act. 5 du PPM).	Les TDR sont en cours de finalisation
5	Signature de convention avec 21 communes d'interventions du PMASN (act. 6 du PPM).	Le contenu des conventions est en cours de discussion
6	Recrutement d'un consultant pour élaborer la politique nationale de l'alimentation et de la nutrition (act. 10 du PPM).	Marché infructueux
7	Recrutement des ONG pour la mise en œuvre des activités du PMASN au niveau des 19 communes restantes (act. 11 du PPM).	Le rapport de sélection des ONG est en cours de revue suite aux commentaires de la Banque.
8	Recrutement d'un consultant pour évaluer les actions de nutrition à base d'isotope. (act. 13 du PPM).	Les TDR sont en cours de révision sur la base des commentaires de la BM

ANNEXE 5 : Matrice des Activités de Coordination

Audience	Activité	Organisateur	Délai
Coordination Politique			
Général	Projet de plan de communication Table Ronde pour la Nutrition (national et communal) Elaboration de la vision de la nutrition à base communautaire	SP-CAN Ministre du Plan et Développement	Immédiate Courte
Président	Réunion annuelle	MESG & CAN	
Parlementaires	Séance avec les parlementaires pour la création du réseau (CAN) formation et information (SP) ; séance des parlementaires (réseau)	CAN SP Réseau	Courte Courte Courte
Ministres	Réunion bilatérale avec des ministres Conseil des Ministres Comité interministérielle	MESG & SP-CAN & CAN (PF+StC) MESG MESG & SP-CAN	Courte Courte Longue
Partenaires au développement	Comité Gouvernement (Ministère des Affaires Etrangères) – Partenaires (Corps diplomatique)	Ministre du Plan et Développement & SP/CAN+StC	Moyen
Membres CAN	Task Force PNN Steering Committee CAN	ATN du SP-CAN Président + Vice P	Courte
Média	Tour nutrition Note de presse Réseau des journalistes Formation (nutrition et communication)	TF CCSC TF CCSC TF CCSC SP-CAN	Moyen Immédiate Courte Courte
Coordination Technique			
Direction et Services Techniques	Plateforme SUN (CAN, PTF) avec sous-comités, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> • Task force CCSC • Task force S&E • Task force PNN • Task force Recherche • CBFA • Task Force Prévention et Prise en Charge de malnutrition • Task Force micronutriments • Task Force Genre • Task Force Nutrition urbaine • Task Force mycotoxine • Task Force Sécurité alimentaire et résilience 	SP-CAN (arrêté)	Courte Immédiate Immédiate Courte Etc.
Partenaires techniques	Plateforme SUN	SP-CAN	
ONG, Associations	Réseau Société Civile Nutrition	??	

National			
Monde académique	Colloque scientifique nutrition annuelle	TF recherche	
Général	Revue sectoriel annuelle	Président & CAN & SP-CAN	Moyen
SP/CAN	Comité de pilotage PMASN (semi-annuelle)	StC & CAN	Courte
Coordination opérationnelle			
Commune ; Services déconcentrés ; ONG Commune	Comité des maires CCC AN Forum d'Apprentissage	ANCB Conseil communal (PF) Plateforme SUN	
Secteur privé : Industries alimentaires ;	Foire technique	CBFA	
Général	Monitoring conjoint – Revue participative d'action Stratégie avancée (national)	SP-CAN ANCB & MDGL	Courte Courte

ANNEXE 6 : Compte rendu de la mission d'appui technique du 23 au 28 octobre 2016

Introduction

Une mission d'assistance technique pour le suivi-évaluation (S&E) du Projet Multisectoriel de l'Alimentation, de la Santé et de la Nutrition (PMASN) a été conduite par Madame Jenny Gold (Spécialiste en S&E) et Monsieur Ambroise Agbota (Agro-nutritionniste) à Cotonou du 23 au 28 octobre 2016. L'équipe de la mission a été appuyée par Monsieur Ibrahim Magazi (Spécialiste en santé publique) et Madame Sylvie do Rego (Assistante de programmes). La mission a travaillé avec Monsieur Assomption Hounsa (Consultant national suivi-évaluation), Monsieur Roch Mongbo (Secrétaire Permanent du Conseil de l'Alimentation et de la Nutrition), Madame Andréa Houindote Ahoyo (Responsable du S&E du SP/CAN) et Madame Rita Ogbu Abou, (Assistant en S&E du SP/CAN).

La mission avait pour objectif principal de soutenir le développement du dispositif de S&E et le lancement des activités de S&E dans les 21 premières communes bénéficiaires du PMASN. Les objectifs spécifiques de la mission se présentent comme suit :

1. Elaborer des modules de formations sur le dispositif S&E pour des acteurs communaux et communautaires ;
2. Faire la revue, finaliser et classer toutes les fiches (outils) de collecte de données de dispositif S&E multisectoriel ;
3. Elaborer un cadre de performance pour le suivi des résultats des ONG ;
4. Préparer l'atelier de validation des indicateurs de coordination avec les représentants de Maire des 21 communes
5. Proposer d'une feuille de route pour définir l'appui au dispositif de S&E multisectoriel au cours des prochains six à huit mois.

Le présent compte-rendu retrace les principaux résultats et les suggestions de la mission ainsi que les principales actions à mener.

Déroulement de la mission

1. Elaboration des modules de formation sur le dispositif de S&E – *des acteurs communaux et communautaires*. Ci-dessous la liste des modules qui ont été développés au cours de la mission :
 - Module 1 : Introduction au PMASN et son système de S&E multisectoriel
 - Module 2 : Cadre de résultats communal
 - Module 3 : Le suivi de routine par les ONG
 - Module 4 : Le cycle d'apprentissage pour les communes
 - Module 5 : Cadre Contractuel des ONG.

2. La mission a finalisé trois types d'outils de collecte de données pour le dispositif de S&E pour lancer les activités de S&E dans les communes en novembre :
- Planification/ Rapportage
 - Collecte des données sur des résultats selon les ONG
 - Supervision (qualité des services)

La liste complète des outils mis à jour est présentée dans le tableau 6.1.

Tableau 6.1 : Liste des outils mis à jour lors de la mission d'octobre 2016

1. Les outils de collecte des données sur les résultats au niveau communautaire	
Visite à domicile	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche de visite à domicile pour enfant malnutri aigu sévère • Fiche de suivi des enfants réhabilités
Mobilisation sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Compte rendu des activités de mobilisation sociale • Liste de présence • Registre de recensement de localité • Procès-Verbal de Réunion au niveau Village
Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Compte Rendu d'une Session de Formation • Liste de présence • Questionnaire des participants de Formation (toujours évaluer une formation)
Foyer	<ul style="list-style-type: none"> • Registre Foyer • Procès-Verbal de Réunion au niveau Village
Suivi et promotion de croissance	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche Individuelle de Suivi et Promotion de la Croissance (SPC) • Fiche mensuelle synthèse communale de SPC • Procès-Verbal de Réunion au niveau Village
Dépistage	<ul style="list-style-type: none"> • Registre de recensement ménage des cibles enfants et femmes au niveau village • Fiche/Registre de dépistage actif de la malnutrition aigüe (MA) chez les enfants de 6 à 59 mois • Fiche de pointage/dépouillement du dépistage actif au périmètre brachial (pour l'agent communautaire) • Fiche synthèse communale de dépistage des cas de MA • Procès-Verbal de Réunion au niveau Village
2. Les guides/fiches de supervision pour s'assurer de la qualité de données	
<ul style="list-style-type: none"> • Fiche de supervision par activité • Guide de supervision d'une visite à domicile • Guide de supervision d'une mobilisation sociale • Guide de supervision des activités non spécifiques • Fiche de supervision des activités par le cadre communal de concertation 	
3. Les outils de planification et reportage au niveau communal	
<ul style="list-style-type: none"> • Cadre commun de résultat niveau commune pour la durée de PDC 	

- Revue du cadre commun de résultats
- Plan de travail annuel budgétisé Niveau Commune
- Rapport trimestriel de la commune et ONG
- Convention de la commune
- Fiche de planning mensuel d'activités
- Fiche d'évaluation du planning mensuel d'activités
- Tableau Valeurs Trimestrielles des indicateurs par domaine

3. La mission a développé le cadre de performance, y compris les trois (03) catégories d'indicateurs de suivi des différents aspects de performance du projet pour le suivi des résultats des ONG. Il s'agit des :
 - indicateurs relatifs à la coordination des activités de mise en œuvre ;
 - indicateurs du tableau de bord des communes ;
 - indicateurs de changement de comportement ou impact recueillis par LQAS.
4. La mission a préparé l'agenda pour l'atelier de validation des indicateurs de coordination avec les représentants des Maires des 21 communes. L'atelier aura lieu du 28 au 30 novembre 2016.
5. Le dernier jour de la mission était consacré à l'élaboration d'une feuille de route des activités d'appui au dispositif de S&E multisectoriel au cours des prochains six à huit mois avec l'équipe de S&E (Tableau 6.2). C'est une période importante pour la phase pilote des outils développés pour la planification, la collecte et la supervision dans 21 communes bénéficiaires du PMASN.

Points clés et résultats de la mission

Le cadre de résultats communal a été finalisé au cours de la mission. Les modules de formation et le cadre de performance des ONG ont été finalisés au cours de la mission. Les outils de S&E sont disponibles à lancer le programme de formation des ONG et l'appui de S&E dans les 21 premières communes. Les 3 premiers mois de la mise en œuvre seront une période importante pour l'action d'apprentissage pour l'amélioration du système de S&E, dans le but d'ajuster les outils pour mieux les adapter.

La formation des acteurs communautaires du PMASN est prévue pour la première semaine de Décembre 2016. Cela prendra en compte la formation générale sur le dispositif de S&E du projet.

Recommandation

La mission recommande que l'équipe de S&E du SP/CAN soit renforcée en personnel surtout le recrutement le plus urgent d'un statisticien sur le projet.

Tableau 6.2 : Plan de renforcement du dispositif S&E de la nutrition

N°	Activités	Echéance
Action : Appui au plan de travail des 21 communes		
1	Elaboration et finalisation des outils diagnostic et de monographie	7 au 9 novembre 2016
2	Monographie, diagnostic et recensement des cibles par les ONG	A partir du 21 novembre 2016
3	Mise en place de la base de saisie du recensement des cibles par le consultant national	21 au 25 novembre 2016
4	Revue des indicateurs du Tableau de Bord communal portant sur la coordination et l'utilisation des services à base communautaire pour la promotion de la croissance, avec les mairies et les ONG couplée au renforcement de capacité des acteurs du CCC sur l'élaboration du cadre commun des résultats et le PTA	28 au 30 novembre 2016
5	Formation générale des ONG sur le cadre de S & E	5 au 17 décembre 2016
6	Mise en place de la base de données Excel aux niveaux communal, régional et national pour gérer les indicateurs	Janvier 2017
7	Elaboration d'un plan pour l'analyse des données de la commune au niveau national (consultant national de base de données	Janvier 2017
8	Formations spécifiques des SEDACOM et SEDAFO sur les outils de collecte des données et la base de données	23 au 27 janvier 2017
9	Tenue des réunions dans les communes pour examiner la collecte de données	A partir de mars 2017
10	Préparation du premier rapport de suivi trimestriel	Avril 2017
11	Formation sur la cartographie des acteurs influents dans une commune (phase pilote)	Mars 2017
12	Suivi des progrès sur les résultats au niveau de la commune de façon hebdomadaire par la coordination régionale	A partir février 2017
Action : Renforcement du système de suivi-évaluation		
13	Elaboration des outils sectoriels et des plans d'action (protection sociale, agriculture, santé	Février 2017
14	Formation par secteur des acteurs (protection sociale, agriculture et santé) sur le cadre de S&E	Avril 2017
15	Mission d'échanges avec le projet ANCRE au Bénin sur le réseau coach	Janvier 2017
16	Mission d'échanges au Niger sur le réseau coach	Février 2017
17	Elaboration d'une stratégie pour le coaching de soutien dans les communes	Mai 2017
18	Recrutement d'un consultant national pour le développement des outils LQAS	Mars 2017
19	Développement des outils LQAS (conception de cluster)	Juin 2017
20	Réalisation de LQAS	Août 2017

21	Examen des résultats de collecte des données à la fin du premier trimestre, et à nouveau à la fin second trimestre	Avril 2017 et Juillet 2017
22	Organisation d'une retraite stratégique avec le gouvernement sur la présentation des premiers résultats	Septembre 2017
23	Révision des outils de données basés sur l'expérience dans les 21 communes (ONG, CCC, Mairies)	Septembre 2017
24	Réalisation de l'enquête de référence dans les 40 communes	Janvier au Mars 2017

ANNEXE 6 : Résumé exécutif du rapport d'étude ex ante de la capacité et le potentiel de performance institutionnelle des Cadres Communaux de Concertation

1. Contexte et objectifs de l'étude ex ante

Pour capitaliser les expériences des cadres de concertation sous le PNC une étude ex ante a été conduite en vue d'une optimisation de la collaboration multisectorielle tant au niveau des communes qu'au niveau central dans le cadre du Projet Multisectoriel de l'Alimentation, de la Santé et de la Nutrition (PMASN). L'objectif global de l'étude qui s'inscrit dans le cadre de la revue à mi-parcours du projet PMASN, est de proposer des réajustements à partir des leçons tirées des expériences antérieures pour une optimisation de la collaboration multisectorielle tant au niveau des communes qu'au niveau central. Elle vise à identifier les forces et faiblesses des dispositifs de collaboration multisectorielle (CAN et CCC) en vue d'informer les stratégies du PMASN et de formuler des propositions de réajustement nécessaires pour articuler les opportunités, les défis et les perspectives de la collaboration multisectorielle.

En effet, la recherche s'est déroulée en cinq phases : la phase préparatoire, la phase des entretiens à Cotonou, la phase de visite du terrain, les phases de traitement et d'analyse des données. Les visites de terrain ont été effectuées dans trois communes : Adja-Ouèrè, Zagnanado et Coblé. Elles ont permis d'organiser des discussions de groupe avec les membres des Cadres de Concertation Communaux (CCC), et les CSAN (membres des communautés). Au total, 60 personnes ont été rencontrées durant les phases d'entretiens et de visites de terrain.

Pour l'élaboration de ce rapport nous avons utilisé l'analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM ou SWOT) en le modelant avec des critères contextuels pour les quatre composantes de l'outil. Le cadre conceptuel de l'analyse SWOT a permis de formaliser les forces et faiblesses des différentes unités d'analyse (CAN, CCC, CSAN et ONG) et les facteurs de leur environnement les influant favorablement et défavorablement. Au terme de cette analyse, des axes stratégiques ont été définis pour chaque niveau dans une perspective d'optimisation du potentiel du CAN et des CCC.

2. Résultats clés

L'étude a permis de définir les attentes des différents acteurs et d'identifier les forces et les faiblesses des CAN, CCC, CSAN et ONG aussi bien au niveau central, communal et communautaire.

Forces du CAN et des CCC. Les forces majeures du CAN identifiées peuvent être regroupées en quatre catégories : (i) la multisectorialité du CAN et l'existence de compétences en son sein ; (ii) l'ancrage institutionnel du CAN ; (iii) le dynamisme et la bonne ambiance ; et (iv) la bonne organisation du SP et la rigueur dans la gestion.

Concernant les forces des CCC, elles sont de trois ordres à savoir : (i) le leadership de l'Exécutif communal ; (ii) le dynamisme du Point Focal du CCC ; et (iii) l'engagement des membres des CCC.

Faiblesses du CAN et des CCC. Pour le CAN celles-ci s'organisent en sept groupes tels que : (i) le dysfonctionnement du CAN ; (ii) la démotivation des membres ; (iii) le faible contrôle du CAN sur le SP/CAN ; (iv) la faible organisation fonctionnelle du CAN et la collaboration entre les membres ; (v) la dépendance financière du CAN ; (vi) la visibilité limitée du CAN ; et enfin (vii) la divergence dans la mise en œuvre du mandat du CAN.

Concernant les facteurs inhibant le succès des CCC, cinq facteurs essentiels ont été identifiés à savoir : (i) le faible intérêt des élus locaux pour les questions de nutrition ; (ii) la démotivation des membres des CCC ; (iii) la surcharge en travail des membres des CCC ; (iv) la faible capacité des membres des CCC ; et (v) le non décaissement des lignes budgétaires allouées à la nutrition.

Elaboration de l'outil d'évaluation des capacités des CCC. Un outil flexible et adaptable permettant d'évaluer de façon participative la performance des CCC et de modeler les efforts de renforcement de leur capacité a été élaboré.

3. Recommandations

Sur la base des analyses faites, des recommandations ont été formulées en vue d'optimiser la performance à la fois du CAN, des CCC, des CSAN et des ONG dans le cadre de leur rôle d'accompagnement et de facilitation des CCC.

Les recommandations pour l'optimisation du rôle du CAN s'organisent autour des sept axes stratégiques suivants :

1. Mener le plaidoyer auprès de la Présidence de la République pour stabiliser le fonctionnement du CAN.
2. Définir et mettre en application les modalités de motivation des membres du CAN et du personnel de l'Etat affectés au SP/CAN.
3. Renforcer l'organisation du CAN pour optimiser son rôle.
4. Recentrer le CAN sur sa mission.
5. Renforcer la visibilité du CAN.
6. Mettre en œuvre des stratégies de mobilisation des ressources pour la nutrition.
7. Renforcer les capacités des membres du CAN.

Pour renforcer les capacités des CCC, des CSAN et des ONG d'exécution et optimiser leur potentiel dans le cadre du PMASN les recommandations s'articulent autour de six axes stratégiques tels que :

1. Susciter et renforcer le leadership et l'engagement de l'autorité communale dans la création de la plateforme communale multisectorielle de nutrition.
2. Susciter la sélection des points focaux dynamiques et compétents pour l'animation des CCC.
3. Développer une approche systématique et harmonisée de facilitation et d'accompagnement des CCC.
4. Renforcer la synergie entre les acteurs intervenant dans la commune.
5. Appuyer les communes à mettre sur pieds des stratégies de pérennisation des CCC.

6. Mettre sur pied des stratégies de pérennisation des CSAN.