



NIGER
ARTICLE

JANVIER 2020

RÉPUBLIQUE DU NIGER

Fraternité - Travail - Progrès

MINISTÈRE DU PLAN

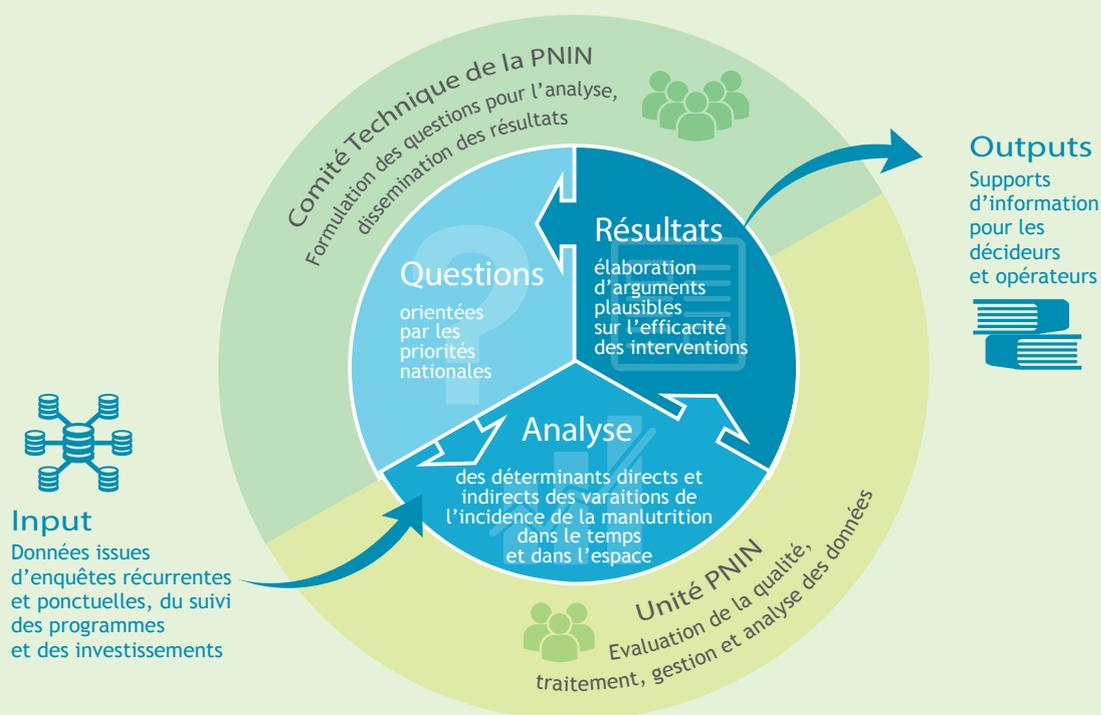
INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE

PLATEFORME NATIONALE D'INFORMATION POUR
LA NUTRITION

N°01

NUTRITION

Concept de la PNIN : Trois Cycles itératifs qui s'auto-alimentent



PÉRENNITÉ ET PROCESSUS DE PÉRENNISATION DE LA PLATEFORME NATIONALE D'INFORMATION POUR LA NUTRITION (PNIN) DU NIGER



SIGNALÉTIQUE



OURS

Unité responsable : Plateforme National d'Information pour la Nutrition

Coordonnateur : MAHAMANE Issiak Balarabe

Conseiller en Formulation de Politiques et Communication Stratégique en Nutrition, Assistant Technique PNIN (AT/PNIN) : **AG BENDECH Mohamed**

Coordonnateur de la Cellule Nutrition, Chef de division capitalisation et gestion des connaissances (HC3N) : **MAHAMADOU Aboubacar**

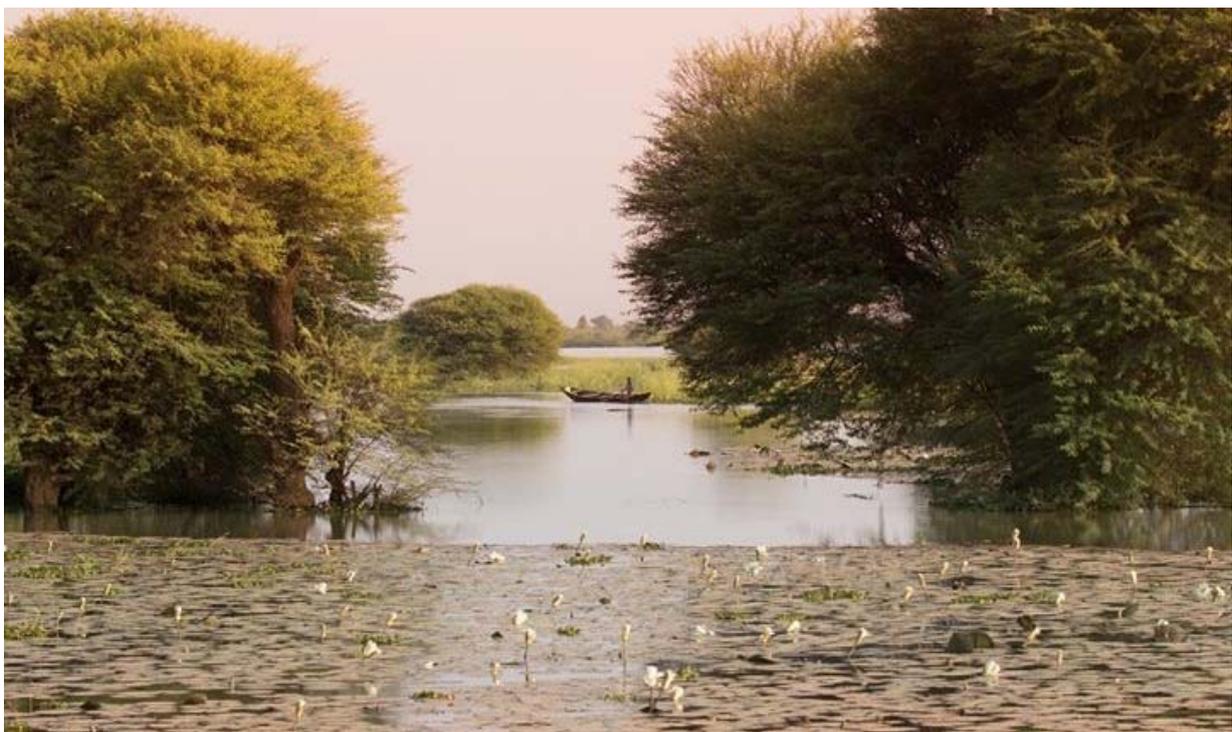
Chef d'Equipe, Statisticien-Analyste, Assistant Technique PNIN (AT/PNIN) : **POIREL Guillaume**

Chargée de programmes - Section Développement rural, Délégation de l'Union européenne en République du Niger : **RAKOTOFIRINGA Aurélie**

Conseiller du Directeur Général et membre de l'Equipe PNIN : **OUMAROU Sani**

Photos : Chemonics / Ollivier Girard

Editeur de la publication : INS





SOMMAIRE

1	Contexte	3		
2	Présentation de la PNIN.....	3		
3	Problématique de la pérennité de la Plateforme	4		
4	Approche méthodologique	6		
5	Résultats	7		
5.1	Implémentation de la Plateforme	7		
5.1.1	<i>Planification</i>	7		
5.1.2	<i>Communication et pérennisation.....</i>	8		
	Niveau de diffusion du besoin de pérenniser la plateforme	8		
	Niveau de diffusion des résultats d'étape de la plateforme	8		
	Evolution de la terminologie utilisée pour nommer la PNIN	9		
5.2	Organisation de la mise en œuvre.....	9		
5.2.1	<i>Fonctionnement et engagement des institutions participantes.....</i>	9		
	Engagement institutionnel et intégration des activités de la plateforme	9		
	Description des tâches et responsabilités du personnel de la plateforme	10		
5.2.2	<i>Leadership et identification des leaders au niveau institutionnel</i>	10		
	Mise en place de l'équipe de la plateforme	10		
	Les leaders de la Plateforme	11		
5.2.3	<i>Aspects stratégiques.....</i>	11		
	Perception des parties prenantes influentes sur le travail de la Plateforme.....	11		
	Perception et participation des institutions de mise en œuvre de la plateforme	11		
5.2.4	<i>Possibilités d'allocation des ressources ...</i>	12		
5.2.5	<i>Transfert de compétences aux institution nationales</i>	12		
	Développement des capacités	12		
	Gestion du Portail Web	13		
	Formulation et mise en œuvre des Plans Cadres d'Analyses	14		
5.2.6	<i>Maintien de la motivation des institutions et de l'équipe de la PNIN.....</i>	15		
6	Options pour un cadre institutionnel futur de la PNIN.....	15		
6.1	Contexte	15		
6.2	Options d'ancrage	16		
7	Conclusion	18		







1 CONTEXTE

Malgré les efforts du Gouvernement et des partenaires au développement dans la lutte contre la malnutrition, la situation de la malnutrition au Niger reste inquiétante. Les carences en micronutriments et la sous nutrition impactent le développement psychomoteur des enfants et affectent durablement et négativement la productivité. Les coûts socio-économiques de la sous-nutrition au Niger représentent environ 7,1 % du PIB¹.

Cette situation alarmante qui ne s'est pas améliorée au Niger, à l'instar d'autres pays du Sahel, a insufflé une nouvelle dynamique au niveau national à travers le processus de formulation et de mise en œuvre de la Politique Nationale de Sécurité Nutritionnelle (PNSN)² et de ses instances de gouvernance³. La prise en compte de la malnutrition est de plus en plus affichée dans plusieurs programmes et stratégies nationales. Cette dynamique est soutenue par des directives plus ou moins nouvelles sur le développement de la nutrition dans les pays. Il s'agit entre autres des orientations progressives du mouvement Scaling Up Nutrition (SUN) depuis l'adhésion du Niger en 2011⁴, l'adoption des cibles Mondiales de nutrition par l'Assemblée Mondiale de la Santé (AMS) en 2012, les recommandations de la Conférence Internationale sur la Nutrition (CIN) en 2014⁵ et l'adoption des Objectifs du Développement Durable (ODD) particulièrement l'ODD2 relatif à l'élimination de la faim et de la malnutrition à l'horizon 2030.

C'est dans ce cadre que l'initiative **Plateforme Nationale d'Information pour la Nutrition (PNIN)** soutenue par la Commission Européenne a été mise en place au Niger en appui à la mise en œuvre de la PNSN. La question de la pérennité des futurs acquis incluant l'institutionnalisation de PNIN est au cœur du processus de sa formulation et de sa mise en œuvre au Niger. Le présent article fait le point sur l'état d'avancement du processus de pérennisation de la PNIN pour offrir un cadre de réflexion en prélude à l'étude sur la pérennité de la PNIN prévue au cours de l'année 2020.

2 PRÉSENTATION DE LA PNIN

La Plateforme Nationale d'Information pour la Nutrition (PNIN) vise en premier lieu à renforcer les capacités d'analyse des données pour évaluer les progrès, informer les politiques et améliorer les programmes en matière de nutrition. Elle permet d'établir des relations entre les indicateurs nutritionnels et tout investissement fait dans le domaine de la nutrition ayant pour but de prévenir ou améliorer la situation nutritionnelle. La Commission de l'Union Européenne s'est engagée, depuis 2017, à appuyer le Niger dans la mise en place de la PNIN afin d'éclairer la compréhension de la situation nutritionnelle du pays et de mieux orienter les politiques publiques et sectorielles dans la lutte contre la malnutrition au Niger⁶. La Plateforme permet de renforcer les capacités du pays en matière d'analyse des données et de suivi de l'évolution des indicateurs de la nutrition.

1 République du Niger et COHA, « Le Coût de la Faim en Afrique : L'incidence sociale et économique de la malnutrition chez l'enfant au Niger ».

2 République du Niger, Politique Nationale de Sécurité Nutritionnelle au Niger 2017-2025.

3 Ministère du Plan et Institut National de la Statistique (INS) du Niger, Décision No 0095/MP/INS/DG/DRH/DARC du 24 Août 2017 portant création, attributions et composition d'une Unité de Gestion de la Plateforme Nationale d'Information pour la Nutrition à l'Institut National de la Statistique (INS); Institut National de la Statistique (INS) du Niger et Haut-commissariat à l'Initiative 3N (HC3N), Plan Cadre d'Analyse de la PNIN; Ministère du Plan et Institut National de la Statistique (INS) du Niger, Arrêté N°00009 /MP/INS du 28 mars 2018 portant création d'un Comité National de Pilotage de la Plateforme Nationale d'Information pour la Nutrition (PNIN); Ministère du Plan et Institut National de la Statistique (INS) du Niger.

4 Ministère de la Santé Publique du Niger (MSP), Direction Générale de la Santé Publique (DGSP), et Direction de la Nutrition (DN), Lettre N° 0029/MSP/DGSP/DN/DPCM du 11 février 2011 portant inscription du Niger à la mouvance SUN « Early Risers Countries ».

5 International Conference on Nutrition et al., Second International Conference on Nutrition.

6 SOFRECO et al., « Rapport de démarrage de l'Assistance Technique pour la Mise en place de la Plateforme Nationale d'Information pour la Nutrition ».

Elle permet également d'évaluer les progrès et d'informer les décideurs et les gestionnaires de programmes sur les questions de nutrition.

Ainsi, la PNIN a pour but de produire à partir des données existantes de l'information de qualité liée à la nutrition dans les divers secteurs⁷ contributifs à la nutrition. Tout en donnant des réponses aux besoins d'informations, la PNIN devrait engendrer de nouveaux besoins et demandes d'informations et produire des analyses adaptées aux besoins des utilisateurs de manière à alimenter le débat stratégique public sur les questions de sécurité nutritionnelle au Niger.

Le pilotage stratégique de la PNIN est assuré par le Haut-Commissariat à l'Initiative 3N (HC3N), responsable de la gouvernance de la Politique Nationale de Sécurité Nutritionnelle (PNSN).

Du point de vue opérationnel, la PNIN, basée à l'Institut National de la Statistique (INS), contribue au renforcement des capacités des différents acteurs nationaux à travers la mise en œuvre d'un plan de formation comprenant des formations modulaires d'une part et des différentes analyses réalisées et en cours avec les Secteurs. La PNIN contribue à l'amélioration des actions de visibilité et de lisibilité de la PNSN lors des différentes rencontres et fora en lien avec la sécurité alimentaire et nutritionnelle au Niger.

Au-delà de sa participation au renforcement des capacités des Secteurs dans le domaine de l'exploitation, du traitement, de l'analyse et de la valorisation des données, la PNIN devrait devenir le système d'information multisectoriel national sur la nutrition au Niger à travers son Portail Web (<https://pnin-niger.org/web/>). Le portail contient différents outils d'informations répondants à différents types de besoins d'informations pour les acteurs nationaux et internationaux. Le Portail web de la PNIN est un espace d'échanges, de partage d'information placé au carrefour des secteurs et un espace travail entre les différentes parties prenantes de la nutrition au Niger.

La structure de la PNIN a été mise en place progressivement au niveau national grâce à deux appuis : 1) une subvention à l'Institut National de la Statistique du Niger (INS) mise en œuvre avec l'appui 2) d'une Assistance Technique internationale permanente en analyses statistiques, en politiques de la nutrition, et en technologies de l'information et de la communication

3 PROBLÉMATIQUE DE LA PÉRENNITÉ DE LA PLATEFORME

La durabilité ou pérennité est l'état ou caractère de ce qui dure toujours ou très longtemps⁸. Autrement dit, il s'agit de la continuité d'une chose, d'une espèce à travers une succession d'individus ou d'organismes. Dans le cadre de la mise en œuvre de la Plateforme Nationale d'Information pour la Nutrition, comme d'autres programmes de développement, les bénéficiaires et les donateurs sont très préoccupés par la pérennité des acquis, bénéficiant actuellement d'un financement limité dans le temps. Il s'agit d'évaluer le niveau de pérennité ainsi que le processus de pérennisation devant permettre à la PNIN du Niger de poursuivre ses activités. Dans cette perspective, les activités doivent continuer à exister et servir les bénéficiaires (décideurs et responsables des programmes) même quand l'aide extérieure prend fin. Pour qu'un projet ou programme soit durable, certains facteurs essentiels doivent y avoir été intégrés. Il s'agit entre autres de la participation des parties prenantes, une forte organisation des institutions, un avantage potentiel pour les bénéficiaires et un transfert effectif des compétences.

Les études dans le domaine de la gestion du changement et de la gestion de projets soulignent l'importance de réfléchir à la pérennisation d'un projet dès le moment de sa conception⁹. En effet,

7 Santé, Education, Agriculture, Environnement, Eau et Assainissement

8 Picaud et al., « Etude de la pérennité des projets d'installation aidée, notamment des projets en "nouveaux marchés, nouvelles filières" »; « Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales ».

9 « Faciliter le changement ».



la manière dont un projet est planifié et implanté aura une influence sur son potentiel d'intégration aux opérations et routines de l'institution formelle de mise en œuvre.

L'un des plus grands défis de la PNIN reste **la question de pérennité, de la capitalisation et de la consolidation des acquis**. Financée par la Commission Européenne jusqu'en 2021, la PNIN a pour vocation à s'inscrire dans le long terme jusqu'à l'élimination de toutes les formes de la malnutrition au Niger.

Pour faire face à ce défi, selon un informant clé « la PNIN par ses performances doit créer les conditions de sa propre pérennité en produisant des résultats tangibles, visibles et utiles pour le Niger ». Ceci doit être relativisé car la performance est certes une des principales conditions de la pérennité puisque des institutions performantes peuvent disparaître. Ces conditions s'inscrivent à travers ses résultats, résultats qui doivent être utiles à l'ensemble des acteurs nationaux et internationaux sur la nutrition. Il s'agit d'un enjeu récurrent qui émerge à chaque fin de projet sur financement extérieur. La PNIN doit ainsi répondre aux attentes des utilisateurs et à leurs besoins exprimés et implicites (questions) à travers la production et la valorisation des analyses traduites en langages accessibles aux utilisateurs. Par sa structure conceptuelle ancrée de façon institutionnelle et opérationnelle autour de ses trois (3) cycles itératifs et qui s'autoalimentent (Cycle de formulation des questions, Cycle d'analyses et Cycle de diffusion et de valorisation), la PNIN pose déjà les jalons de sa propre pérennité.

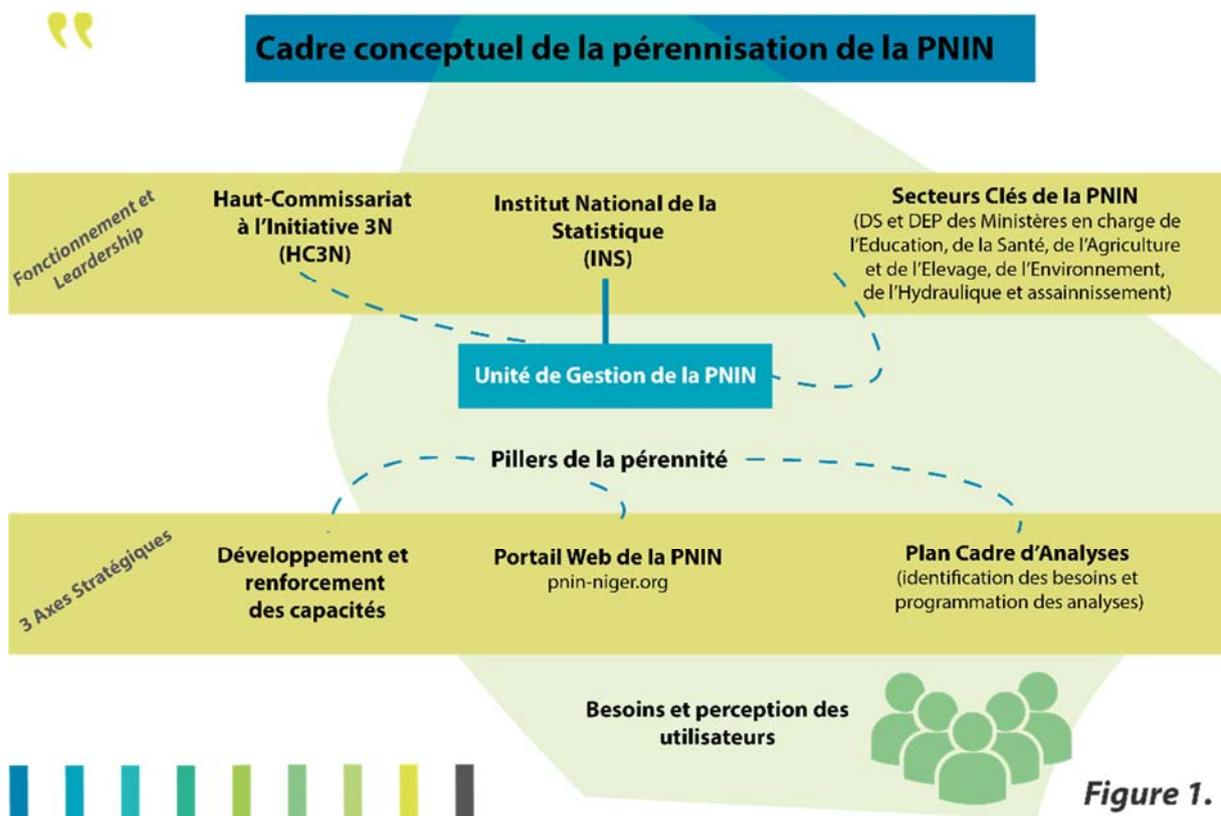


Figure 1.

A travers les défis liés à la mise en œuvre de la Politique Nationale de Sécurité Nutritionnelle, la disponibilité des données nécessaires à la réalisation des études approfondies constitue un enjeu de taille qui relève des attributions de la PNIN (Figure 1). Son Portail Web et ses outils en font le seul Système d'Information multisectorielle quasi complet sur la Nutrition au Niger. La PNIN dispose d'un Plan Cadre d'Analyses pluriannuel répondant aux questions posées par les décideurs

comme celles découlant des enjeux de la nutrition au Niger. La PNIN est un organe important de réalisation des analyses et de plaidoyer par le HC3N et les acteurs de la nutrition.

4 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

L'observation participante des acteurs en charge de la mise en œuvre des activités de la plateforme, les échanges lors des ateliers nationaux et internationaux, l'analyse documentaire incluant les rapports semestriels ont permis de rédiger ce présent article. Les auteurs, dans une démarche d'auto-évaluation, ont répondu dans un premier temps à une série de questions extraites d'un cadre d'analyse issus des travaux d'une expérience de mise en œuvre de projet incluant la pérennité et la pérennisation des programmes (Tableau 1) en Haïti¹⁰. Ces questions ont été adaptées au contexte du Niger. Elles couvrent plusieurs aspects du processus de pérennisation d'un projet durant ses phases de conception et d'implantation (Planification et communication) et de mise en œuvre (engagement et leadership des institutions bénéficiaires, gestion des questions stratégiques, allocation domestique des ressources et transfert des compétences).

Tableau 1 : Questions identifiées pour couvrir le vaste champ du processus de pérennisation de la PNIN

PHASE D'IMPLANTATION	
Planification	Si vous avez convenu d'étendre les activités de la PNIN à d'autres secteurs contributifs, avez-vous bien identifié les institutions et acteurs qui seront touchés par cette opération ? Les activités de la PNIN ont-elles été intégrées à la planification opérationnelle et financière des organisations bénéficiaires (INS et HC3N) et des secteurs contributifs ?
Communication	La Décision de pérenniser a-t-elle été diffusée au sein des institutions participantes et du pays ? L'appréciation de la performance de la PNIN a-t-elle été diffusée ? Avez-vous remplacé le terme « projet » par un autre terme (ex. plateforme) indiquant le caractère permanent des activités que vous souhaitez intégrer aux opérations des institutions participantes ?
ORGANISATION DE LA MISE EN ŒUVRE	
Fonctionnement et engagement des Institutions bénéficiaires	Si vous avez convenu d'étendre les activités de la PNIN à d'autres secteurs des institutions participantes, avez-vous bien identifié les institutions et acteurs qui seront touchés par cette opération ? Les activités de la PNIN ont-elles été intégrées à la planification globale des institutions participantes ou bénéficiaires (INS et HC3N) et des secteurs contributifs ?
Leadership	Un responsable de la plate-forme a-t-il été nommé pour gérer son fonctionnement ? Avez-vous identifié des leaders à tous les paliers des institutions bénéficiaires qui participeront à la mobilisation du personnel et à l'intégration de la plateforme aux opérations courantes ?
Aspect Stratégique	Les acteurs influents perçoivent-ils, une fois l'implantation amorcée, que la plateforme a des effets positifs ? Les instances de gouvernances de la plateforme seront-elles pérennes hors financement extérieur ?
Possibilités d'allocations des Ressources	Les institutions bénéficiaires sont-elles en mesure d'assumer les coûts liés à la pérennisation de votre projet, incluant les coûts de transition (formation, achat de nouvelles ressources matérielles, etc.) et les coûts récurrents de fonctionnement ? Une description de tâches du personnel impliqué dans les activités de la plateforme a-t-elle été produite ?
Transfert de compétences	Quelles sont les compétences qui peuvent être transférées aux institutions nationales par l'Assistance Technique et l'Unité de Gestion du Projet ?

10 « Faciliter le changement »; Tom Wolff Ph.D. et Tom Wolff & Associates, Amherst, « Tools for Sustainability ».



5 RÉSULTATS

5.1 IMPLÉMENTATION DE LA PLATEFORME

5.1.1 PLANIFICATION

La durabilité de la PNIN dépend de l'implication effective de toutes les parties prenantes préalablement identifiées durant sa conception. Selon Tom Wolff, la planification de la pérennité est un processus fascinant lorsqu'il est lié aux processus d'établissement d'une vision partagée et de planification stratégique¹¹. Cela permet d'imaginer comment d'autres acteurs peuvent non seulement soutenir nos efforts, mais aussi être porteurs des solutions à plus long terme. La PNSN et ses plans d'actions auxquels la PNIN est adossée définissent la vision dans le moyen terme et lui servent de cadre stratégique. Dans le contexte actuel, caractérisé par la dynamique de la multi-sectorialité des interventions « sensibles » comme « spécifiques » à la nutrition, il faut que les différents acteurs s'approprient le processus de planification de la plateforme. Elle concerne actuellement six (6) secteurs Clés¹² mais pourrait s'étendre progressivement à d'autres secteurs entre autres la communication¹³ et l'industrie¹⁴.

Durant la phase de formulation du projet de la plateforme, les parties prenantes ont été bien identifiées et des critères de sélection ont été appliqués en se référant aux priorités nationales et celles des principales institutions en charge de la mettre en œuvre. Il s'agit en particulier de l'INS, du HC3N et des Secteurs contributifs de la nutrition (Santé, Agriculture et Elevage, Education Primaire, Hydraulique et Assainissement et Environnement). Le rapport de la phase de démarrage des activités de la plateforme décrit de façon fine les activités durant toute la phase initiale de la plateforme d'une durée de 5 ans bénéficiant du financement extérieur. De même, les rôles et responsabilités de l'ensemble des parties prenantes ont été finement clarifiés.

Le « Document de Programmation Pluriannuels de Dépenses (DPPD) » est élaboré par les Ministères (ou institutions) sur une période de trois (3) ans. Le terme « DPPD » est un terme générique, à travers lequel la réforme englobe les Cadres des Dépenses à Moyen Terme (CDMT) sectoriels (ministériels), les Budgets Programmes (BP) ou les Budgets Programme par Objectif (BPO)¹⁵. Le Budget Programme est un instrument de gestion par la performance adopté par le Niger. Il est un instrument de développement de l'approche programme. **Les mécanismes de planification et de programmation de toutes les institutions nationales sont traduits en Programmes Annuels de Performance (PAP)**. Les pays membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ont adopté la directive N°06/2009/CM/UEMOA du 26 juin 2009, consacrant l'élaboration et la mise en œuvre des budgets-programmes. Pour s'aligner à cette directive et conformément à l'article 46 de la loi n°2012-09 du 26 mars 2012 portant loi organique relative aux lois de finances, le Niger a initié, en 2018, l'élaboration de cet outil de modernisation de la gestion des finances publiques au sein des départements ministériels. Cette opportunité a été saisie depuis 2018 pour assurer la prise en compte des activités de la PNIN dans les Programmes Annuels de Performance (PAP) de l'Institut National de la Statistique (INS) et du Haut-Commissariat à l'Initiative 3N (HC3N). Il s'agit pour l'INS d'arrimer les activités de la PNIN à son Programme Annuel de Performance, ce qui est le reflet de la volonté des responsables de l'INS d'intégrer à termes les activités de la PNIN dans son fonctionnement régulier. Les allocations

11 Tom Wolff Ph.D. et Tom Wolff & Associates, Amherst, « Tools for Sustainability ».

12 Santé, Education, Agriculture, Environnement, Eau et Assainissement

13 Pour les actions de sensibilisation en faveur de la nutrition

14 Pour la fortification des aliments

15 République du Niger et Haut-commissariat à l'Initiative 3N (HC3N), « Guide pratique pour la programmation de l'Initiative 3N (Les Nigériens Nourrissent les Nigériens) prenant en compte la directive N° 6 de l'UEMOA ».

budgetaires de HC3N sont consignées dans le programme N°5 de la Présidence de la République intitulé « Coordination et Pilotage du Secteur alimentaire et nutritionnelle et du Développement agricole durable (Initiative 3N) » et sont PAP 2019¹⁶. De même, certaines activités de la PNIN qui relèvent du HC3N sont intégrées aux plans opérationnels de la Cellule Nutrition du HC3N. Les deux institutions étant les maîtres d'ouvrage de la mise en œuvre de la plateforme peuvent ainsi allouer des ressources spécifiques aux charges récurrentes et de fonctionnement de la PNIN.

Le risque majeur pour la planification est la faible intégration des activités de la plateforme dans les DPPD et les PAP des départements ministériels contributeurs de la PNIN. Il s'agit du **maillon faible**, à ce stade de mise en œuvre des activités de la plateforme, **qui nécessite une attention particulière en 2020 et 2021**.

5.1.2 COMMUNICATION ET PÉRENNISATION

NIVEAU DE DIFFUSION DU BESOIN DE PÉRENNISER LA PLATEFORME

Les discussions et les réflexions relatives à la pérennisation de la PNIN ont déjà commencé et se poursuivent au sein de l'équipe de la PNIN mais aussi au niveau des plus hauts responsables de l'INS et du HC3N. C'est, d'ailleurs, dans ce sens que s'inscrit la participation des Secrétaires Généraux de l'INS et du HC3N au panel organisé en marge des activités du rassemblement annuel des pays PNIN à Amsterdam en mai 2019, discutant du financement de la nutrition. De même, la Secrétaire Générale de l'INS a fait une présentation sur la pérennisation de la PNIN lors de cette rencontre. Au niveau national, des panels sont organisés lors des formations de renforcement des capacités des parties prenantes. L'encadré 1 ci-dessous donne les éléments de recommandations formulées durant l'un de ces panels¹⁷.

Encadré 1 : Recommandations du Panel de haut niveau sur la pérennité de la PNIN

- L'état des discussions en cours devra faire l'objet d'une documentation d'étape ;
- S'inspirer de l'expérience de l'INS sur l'Observatoire National de la Pauvreté pour définir les futures attributions de la PNIN institutionnalisée ;
- Préparer des recommandations écrites sur des scénarios possibles d'institutionnalisation de la PNIN ainsi que leurs avantages et inconvénients pour leur examen par l'INS et HC3N et le Comité National de Pilotage de la PNIN ;
- Analyser les implications de cette institutionnalisation.

NIVEAU DE DIFFUSION DES RÉSULTATS D'ÉTAPE DE LA PLATEFORME

L'environnement actuel est favorable à la diffusion des activités de la plateforme, qui jouit d'une relative crédibilité institutionnelle. Les responsables de l'INS, du HC3N et dans une moindre mesure ceux des départements ministériels, manifestent un intérêt croissant aux questions relatives à la mise en œuvre de ses activités et la diffusion de ses résultats.

L'Assemblée Nationale à travers les présidents des réseaux parlementaires pour la nutrition, la statistique et certains présidents de Commission et du HC3N ont co-organisé, avec l'Assistance Technique de la PNIN, un séminaire parlementaire en prélude à la session parlementaire sur

16 République du Niger et Haut-commissariat à l'Initiative 3N (HC3N), « Programmes Annuels de Performance (PAP) 2019 opérationnalisant le Programme N° 5 de la Présidence de la République ».

17 Plateforme Nationale d'Information pour le Nutrition, Institut National de la Statistique (INS) du Niger, et Haut-commissariat à l'Initiative 3N (HC3N), « Rapport de la Seconde Formation en concepts et gouvernance de la nutrition du 23 au 25 avril 2019 ».



l'adoption du budget 2020. Durant ce séminaire, les résultats des analyses des données sur les tendances de la malnutrition chronique chez les enfants de moins de cinq (5) ans ainsi que l'importance des investissements en nutrition ont été présentés et discutés. Plusieurs recommandations ont été formulées par les parlementaires et des engagements ont été pris par ces derniers en vue d'aider la PNIN à disposer des moyens de sa propre pérennité et assurer la diffusion de ses résultats. Parmi les recommandations, l'organisation d'un prochain séminaire au profit des membres du Gouvernement a été formulée. Les parlementaires se sont également engagés pour sensibiliser les autres parlementaires sur les questions de nutrition mais surtout de regarder de près les allocations budgétaires relatives à la nutrition et d'assurer le plaidoyer pour leur augmentation progressive à la hauteur des enjeux.

EVOLUTION DE LA TERMINOLOGIE UTILISÉE POUR NOMMER LA PNIN

Le terme « projet » pour désigner la phase initiale de la plateforme a été évité depuis sa phase de conception. Les termes utilisés au début pour désigner la phase sur financement extérieur sont « initiative » ou « programme » ou « plateforme » indiquant déjà le caractère permanent des activités et livrables de cette phase initiale. Au fur et à mesure que l'on avance dans la mise en œuvre, le terme « PNIN » ou « plateforme » s'impose et devient celui qui est le plus utilisé par les parties prenantes et dans les documents nationaux. L'utilisation du terme « plateforme » ou « PNIN » symbolise également la continuité des activités au-delà de la phase initiale en cours bénéficiant du financement extérieur.

5.2 ORGANISATION DE LA MISE EN ŒUVRE

5.2.1 FONCTIONNEMENT ET ENGAGEMENT DES INSTITUTIONS PARTICIPANTES

ENGAGEMENT INSTITUTIONNEL ET INTÉGRATION DES ACTIVITÉS DE LA PLATEFORME

L'engagement des responsables de l'INS et du HC3N qui assurent respectivement le pilotage opérationnel et stratégique de la PNIN s'est fait sentir dès le début de la mise en œuvre des activités en 2017. Conscient de l'importance de la plateforme, l'INS s'est engagé à mettre son personnel et son infrastructure à son profit. Cette volonté se traduit aussi par la prise de position claire des autorités lors des différentes réunions des instances de gouvernances de la PNIN en particulier celle du Comité National de Pilotage de la PNIN. Au cours des réunions dudit comité composé principalement des Secrétaires Généraux des Ministères clés de la PNSN, des orientations sont données dans le cadre de l'exécution des actions de la plateforme dans le souci d'assurer la consolidation et la pérennité de ses acquis. De même, les sollicitations continues pour des orientations stratégiques auprès de l'équipe PNIN et les interactions sur la validation des documents produits par la PNIN et d'autres partenaires au cours des réunions régulièrement tenues du Comité Technique de la PNSN (CT-PNSN/PNIN) sont révélateurs de l'engagement fort du HC3N. La Direction Générale de l'INS s'est également engagée, depuis le début des activités de la plateforme, dans le cadre son institutionnalisation, à reverser pour son compte le personnel localement recruté pour la PNIN sur la subvention.

Depuis le début de la mise en œuvre de la plateforme, on observe son intégration progressive dans l'architecture de l'INS. En effet, le coordinateur du projet participe régulièrement aux réunions mensuelles et extraordinaires du Comité de Direction, organe de prises de décisions. Il participe également, au même titre que les Directeurs centraux, aux sessions du Conseil d'Administration de l'INS. Les différentes structures techniques de l'INS et de HC3N soutiennent techniquement les activités de la PNIN. Il s'agit plus particulièrement de la mise en œuvre du Plan Cadre d'Analyses 2019-2020, la construction et la mise à jour du portail Web de la PNIN et les

activités de communication stratégique et de renforcement des capacités des parties prenantes. Toutes ces activités sont des opportunités saisies pour l'intégration des activités de la plateforme aux rituels des institutions et pour son appropriation par les parties prenantes. L'élaboration et la mise en œuvre par exemple de la nouvelle Charte graphique de l'INS ont mobilisé tout le personnel décisionnel à travers la formalisation d'un comité de suivi de l'ensemble des étapes de ce processus. Une formation de renforcement des capacités a été conduite à l'attention entre autres du personnel de soutien administratif qui n'est généralement pas ciblé par la formation continue. De même, le logo de la PNIN est devenu un pictogramme à part entière de la Charte graphique. Il est utilisé comme pictogramme pour toutes les publications de l'INS relatives à la nutrition et la sécurité alimentaire.

Le risque identifié ici porte sur **la continuité de l'engagement institutionnel dans le temps** en faveur des questions de l'information nutritionnelle dans un contexte socio-politique changeant.

DESCRIPTION DES TÂCHES ET RESPONSABILITÉS DU PERSONNEL DE LA PLATEFORME

Le fonctionnement de la PNIN est décrit dans le contrat de subvention et le rapport de démarrage de l'Assistance Technique. Le rôle des parties prenantes ainsi que les tâches des différents acteurs sont clairement définis principalement au niveau des moyens de mise en œuvre tel qu'écrit dans le contrat de subvention entre l'INS et la DUE. Pour ce qui est de certaines tâches spécifiques, un cahier de charge est élaboré pour chacune d'elles afin de situer les responsabilités et d'assurer une certaine fluidité dans la mise en œuvre. La mise en place par exemple d'un système de Gestion Electronique des Données (GED) au sein de HC3N, les travaux des Chargés d'Appui Sectoriel et le fonctionnement du portail web de la PNIN ont nécessité l'élaboration des cahiers de charge validés par les institutions concernées. Ces cahiers des charges représentent l'ensemble des procédures qui garantissent la mise en œuvre efficiente de ces activités complexes. Des actions de plaidoyer seront conduites en faveur de ces bonnes pratiques d'approche de mise en œuvre d'activités complexes afin qu'elles puissent être adoptées systématiquement par les institutions de mise en œuvre de la PNIN pour l'ensemble de leurs programmes et projets.

5.2.2 LEADERSHIP ET IDENTIFICATION DES LEADERS AU NIVEAU INSTITUTIONNEL

MISE EN PLACE DE L'ÉQUIPE DE LA PLATEFORME

Sur le plan stratégique, la structure organisationnelle se compose d'un Comité National de pilotage et d'un Comité Technique déjà décrits par ailleurs¹⁸.

Sur le plan opérationnel, un coordinateur de la mise en œuvre de la subvention a été officiellement nommé ainsi que les membres de l'Unité de gestion créée par décision de l'INS du 24 Août 2017 et révisée en Août 2019. Les fonctions du coordinateur et des membres de l'Unité de Gestion y sont clairement définies. **L'Unité de Gestion** de la PNIN a pour principale mission de coordonner les activités et assurer le rapportage des activités de la plateforme. Elle est soutenue par l'Assistance Technique Internationale de longue durée (AT/PNIN) fournie par la Société Française de Réalisation, d'Etudes et de Conseil (SOFRECO). Cette Unité est composée de trois (3) experts internationaux de profils complémentaires basés à l'INS au sein de l'Unité de Gestion de la PNIN. Il s'agit d'un statisticien démographe (chef d'équipe), d'un conseiller en formulation de politiques et de communication stratégique en nutrition et un expert en communication et technologie de l'information. L'Assistance Technique de longue durée est soutenue par des recrutements d'experts nationaux et internationaux sur des courtes durées pour conduire des activités

18 Plateforme Nationale d'Information pour la Nutrition (PNIN) et al., *Un outil de Dialogue et d'Impulsion de Changement : La Plateforme Nationale d'Information pour la Nutrition*; Finley et al., « Nutritional Sustainability ».



spécifiques selon les besoins de la PNIN à différents moments de la mise en œuvre du projet.

Les membres de l'Unité de gestion et ceux de l'AT/PNIN longue durée **constituent l'équipe de la PNIN**. Cette équipe multidisciplinaire interagit régulièrement, dans le cadre de la gestion du projet, avec la Délégation de l'Union Européenne (DUE) au Niger. La DUE est chargée du suivi régulier de la mise en œuvre des activités, du budget et des performances du programme.

LES LEADERS DE LA PLATEFORME

Les leaders qui participent à la mobilisation du personnel et à l'intégration de la plateforme aux opérations courantes sont identifiés par l'INS et le HC3N à travers les membres du Comité de National de Pilotage formalisés par arrêté du Ministère du Plan.

La mise en œuvre de la PNIN s'appuie également sur des points focaux en charge des statistiques au niveau des Directions des Statistiques des secteurs (Santé, Agriculture/Elevage, Hydraulique, Environnement et Éducation primaire) qui servent de relais pour faciliter la collecte des données administratives sectorielles et la communication avec les secteurs.

5.2.3 ASPECTS STRATÉGIQUES

PERCEPTION DES PARTIES PRENANTES INFLUENTES SUR LE TRAVAIL DE LA PLATEFORME

L'influence de la plateforme dans le processus de prise de décisions stratégiques portant sur la transformation et l'adaptation des politiques publiques et des plans et programmes commence à se mettre en place. Les attentes exprimées et les orientations données par le Comité National de Pilotage de la PNIN lors de ses réunions statutaires sont le reflet de la perception positive des résultats d'étapes de la plateforme. Le Portail Web de la PNIN, bien qu'encore en construction, est devenu une source d'information sur la nutrition au Niger. De même, les rapports techniques et les documents de travail produits par la PNIN (supports pédagogiques des formations, communiqués de presse et rapports des analyses) sont également utilisés comme des sources d'information pour les différentes parties prenantes. Cette tendance s'amplifiera au fur et mesure que des nouveaux rapports des analyses des données prévues seront produits et disséminés. Les sollicitations pour l'encadrement d'un nombre croissant de stagiaires (deux (2) en 2018 et quatre (4) en 2019) y compris la préparation de leurs mémoires ou rapports de stage révèlent la perception positive de la plateforme auprès des institutions de formation nationales et régionales. Les engagements pris par les parlementaires ainsi que leurs propositions faites pour porter les messages sur la nutrition au niveau de l'exécutif au séminaire parlementaire techniquement soutenu par la PNIN, démontrent de l'attention particulière accordée à la PNIN. Les parlementaires ont à l'unanimité accepté les messages générés par la PNIN et le HC3N qu'ils considèrent comme des supports à la prise de décision et de changement de comportement favorable à la nutrition.

Il y a des risques réels de pérennité relatifs à la continuité et l'amplification de la communication de la PNIN au-delà des membres du comité de pilotage et du CT-PNSN y compris le niveau sub-national qu'il faut surmonter d'ici fin 2021.

PERCEPTION ET PARTICIPATION DES INSTITUTIONS DE MISE EN ŒUVRE DE LA PLATEFORME

La prise de conscience des responsables des institutions de mise en œuvre ainsi que leur perception positive des améliorations décisionnelles et programmatiques basées sur les évidences sont des préalables importants à assurer. L'INS en tant qu'organe principal de mise en œuvre, puisqu'il est au centre de la production et la dissémination des statistiques nationales, porte naturellement la plateforme. L'INS est en train de jouer un rôle central dans la transformation des perceptions favorables au travail de la plateforme. En effet, la plateforme contribue à la

valorisation des données de nutrition produites au niveau national tout en assurant les contrôles de qualité requis avant la dissémination de l'information. Ceci contribuera dans un avenir plus ou moins proche à surmonter le « scepticisme » de certaines parties prenantes sur la capacité de l'INS à produire et à disséminer des données de nutrition de bonne qualité. Selon certains acteurs, la dimension multisectorielle des données de la nutrition est de mieux en mieux comprise par les personnes influentes. Cette prise de conscience crée par ricochet un environnement favorable à la collaboration entre les principales parties prenantes de la plateforme. Il s'agit d'une part d'une collaboration renforcée entre l'INS et les autres secteurs contributifs et d'autre part entre l'INS et HC3N. Ce préalable est indispensable pour que le HC3N par exemple assure en permanence le portage stratégique des activités de la plateforme hors financement extérieur.

Par ailleurs, des actions au niveau stratégique et opérationnel doivent être entreprises pour assurer les transformations requises dans la perspective d'inverser les tendances actuelles de toutes les formes de malnutrition. Le statu quo n'est pas acceptable.

5.2.4 POSSIBILITÉS D'ALLOCATION DES RESSOURCES

La disponibilité des ressources suffisantes pour conduire les activités et soutenir leur continuité est une des conditions majeures pour la pérennité de la plateforme. L'INS est un établissement public à caractère administratif doté d'une autonomie de gestion. Le budget de l'INS, une subvention de l'Etat, est voté par son Conseil d'Administration. Ce statut particulier peut lui permettre de s'engager dans les dépenses et charges minimales liées à la pérennisation de la PNIN. Il lui suffit de justifier la pertinence de la plateforme, dont les activités sont déjà intégrées dans les PAP, pour qu'elle soit acceptée par le Conseil d'Administration. Les progrès réalisés et à réaliser dans la mise en œuvre des activités de la plateforme permettent de soutenir l'institutionnalisation de la PNIN et l'intégration progressive de ses charges récurrentes dans le fonctionnement de l'INS. De même, l'engagement « non formalisé » de la Direction Générale de l'INS à institutionnaliser la PNIN à la fin de la phase initiale devrait apparaître comme une suite logique des séquences en cours. Cependant, un suivi régulier à temps opportun est requis pour s'assurer de la prise en compte de l'allocation des ressources à la PNIN sans interruption entre la phase bénéficiant de la subvention de la DUE et celle supportée par le budget des institutions de mise en œuvre (INS et HC3N).

5.2.5 TRANSFERT DE COMPÉTENCES AUX INSTITUTION NATIONALES

DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

Au-delà des transferts de compétences au sein de l'équipe PNIN elle-même dans bien de domaines relatifs aux systèmes d'information sur la nutrition, le renforcement des capacités des parties prenantes à travers les formations dans plusieurs domaines couvrant les trois (3) cycles de la PNIN sont un domaine marquant de la phase initiale du fonctionnement de la plateforme (Tableau 2). Parmi les 125 agents formés, plusieurs d'entre eux ont été exposés à plus d'une session de formation. En plus de la participation des institutions publiques aux sessions de formations modulaires organisées par la PNIN, d'autres acteurs sont également concernés par des ateliers d'interprétation des données (universités, institutions de recherche, personnes ressources issues de la société civile et des bureaux d'études nationaux et agences du Système des Nations Unies). L'assistance technique (3 experts de longue durée et 9 experts de courte durée) participe au transfert progressif de compétences vers les institutions participantes en particulier l'INS et HC3N et les secteurs clés de la PNIN. D'ici la fin de la phase initiale, plus d'une centaine d'autres acteurs non spécialistes de la nutrition (journalistes, décideurs locaux, agents de santé communautaire et de vulgarisation agricole) seront formés sur les concepts de nutrition et les méthodes de mesures.



Tableau 2 : Nombre de participants formés selon le type de formation et institutions entre 2018 et 2019

Formations	Secteurs contributifs	HC3N	INS	Total	Dates
Anonymisation des données	5	2	12	19	07 au 11/05/2018
Technique rédactionnelle	0	1	17	18	25 au 29/06/2018
Concept et système de mesure sur la nutrition	9	2	5	14	07 au 09/08/2018
Anonymisation des données	5	0	9	14	27 au 31/05/2019
Seconde formation sur les concepts de base en Nutrition	14	2	6	22	23 au 25/04/2019
Méthode d'analyse Statistique	0	1	11	12	15 au 24/07/2019
Formation en Publication Assisté par Ordinateur (PAO)	0	0	26	26	09 au 13/12/2019
Total	33	8	86	125	

Les toolkits de formation seront mis en ligne sur le portail web de la PNIN pour leur accès libre à tous. La génération des connaissances et la mise au point d'approches méthodologiques adaptés au contexte du Niger contribueront à la mise en place d'une vision stratégique du développement des programmes sur la base des évidences scientifiques et programmatiques. Ce qui va permettre de privilégier l'équilibre d'effort entre le traitement et la prévention de toutes les formes de malnutrition. Il s'agira de faire évoluer les perceptions dans un contexte où la réponse aux problèmes nutritionnels est dominée par l'action humanitaire et la prise en charge des urgences alimentaire et nutritionnelle. L'utilisation des résultats des analyses sur la consommation alimentaire individuelle à travers des séminaires parlementaires et gouvernementaux et l'acquisition de nouvelles données offriront l'opportunité d'améliorer la compréhension des enjeux relatifs au développement de la nutrition. Elles supporteront également des actions de plaidoyer pour plus d'investissement dans la prévention tout en renforçant les efforts actuels consentis dans l'action humanitaire et la prise en charge de la malnutrition aiguë.

Quelques bourses d'études à l'étranger seront financées par la subvention de la plateforme à l'attention des cadres des institutions de mise en œuvre pour améliorer les compétences techniques utiles à l'institutionnalisation des principales activités de la plateforme.

La poursuite des activités de renforcement des capacités après l'arrêt du financement extérieur pourra se faire dans le cadre de celles des institutions de mises en œuvre puisqu'il y a de nombreux partenaires qui les financent. Toutefois, elles sont en général conduites de façon routinière sans grande efficacité sur le plan programmatique.

Le risque pour la pérennité de ces formations est leur valorisation sur le plan programmatique et la mise à jour du matériel de formation en fonction de l'évolution des programmes, des connaissances scientifiques et de problèmes émergents. De même, avec la forte mobilité du personnel, il y a le risque que certains agents formés soient affectés en dehors du champs d'action de la PNIN.

GESTION DU PORTAIL WEB

L'équipe PNIN a mis en place un portail Web (<https://pnin-niger.org/web/>) qui est déjà en ligne avec plusieurs onglets (« A propos », « nutrition info », « ressources documentaires », « bases de données » et « suite du projet et forum »). Plusieurs de ses onglets sont fonctionnels : « page d'accueil », « ressources documentaires », « bases de données » anonymisées. Le portail est l'un des principaux piliers de la pérennité de la PNIN qui sera également l'une des principales sources

et moyen d'accès à l'information sur la nutrition au Niger y compris l'aspect E-learning des modules de formation. Il est en construction avec la participation de l'Informaticien de l'INS.

Deux actions continues nécessitent un transfert de compétences de façon méthodique de la part de l'Assistance Technique. Il s'agit, dans un premier temps d'achever la construction du portail et la maîtrise de la mise en ligne dans les différents onglets du portail des produits une fois identifiés ou préparés par l'équipe de la plateforme ou l'Assistance Technique. Il faut dans un second temps prendre avec soin le travail en amont de sélection des bases de données et de rédaction des documents en respectant les standards nationaux et internationaux de qualité. La première action est déjà assurée par l'informaticien de l'INS, membre de l'équipe de la PNIN et l'assistante de la plateforme. Les astuces sont progressivement et facilement appropriées par les personnes désignées pour cette tâche. Le défi reste de seconder chacun des deux (2) agents pour éviter des ruptures liées à leur non disponibilité. En revanche, Le travail technique à faire en amont sur les contenus des différents onglets représente un risque majeur pour la pérennité de la mise à jour du portail après le retrait du financement extérieur. Toutefois, il s'agit ici de contraintes ou risques structurels liés au fonctionnement d'ensemble des institutions nationales. Enfin, il sera important de faire une répartition des tâches entre les membres de l'équipe, leur coordination et leur formalisation dans la gestion de certains onglets comme par exemple le forum qui fait intervenir des relations virtuelles avec des professionnels variés. Cette clientèle demande des informations parfois pointues. Les réponses à temps à ces questions dans la durée renforce la durabilité et la crédibilité de la plateforme en tant que source fiable d'information.

FORMULATION ET MISE EN ŒUVRE DES PLANS CADRES D'ANALYSES

Les principes techniques de mise en œuvre de la PNIN sont centrés autour de trois (3) cycles : 1/ un premier cycle de production des informations liées à la nutrition ; 2/ un deuxième cycle de formulation des besoins et demandes d'informations de manière à alimenter le débat public ; 3/ un troisième cycle de valorisation et diffusion de l'information produite. Ces trois (3) cycles sont interdépendants et doivent s'appuyer sur : 1/ une connaissance profonde de la nutrition dans le contexte du Niger et une compréhension des enjeux et défis auxquels sont confrontés les acteurs de la nutrition ; 2/ les capacités actuelles en termes de production, valorisation et utilisation de l'information nutritionnelle.

Les Plans Cadres d'Analyses (PCA) opérationnalisent ces principes de base dans le cadre de la mise en œuvre de la PNSN. La formulation et la mise en œuvre du premier PCA 2019-2020 a suivi une méthodologie rigoureuse d'identification des questions pertinentes d'analyse et l'application d'un plan d'analyse rigoureux en réalisant la présentation, l'analyse et l'interprétation des données déjà existantes. Le transfert du savoir-faire est ici important dans un contexte où il n'y a pas une « culture » d'analyses secondaires des données et leurs interprétations fines pour répondre à des questions pertinentes de recherche. Il n'y a pas non plus des demandes d'informations systématiques sur la nutrition provenant des décideurs et des gestionnaires des programmes hormis dans les situations de crises alimentaire et nutritionnelle. La prise d'une bonne décision doit être logique et nécessite la collecte de données d'informations robustes et suffisantes pour ne pas se reposer uniquement sur les préférences des décideurs¹⁹.

La phase de formulation du PCA tous les deux (2) ans bien qu'évoluant dans un environnement favorable de collaboration entre l'INS et HC3N peut se confronter à des risques de pérennité majeurs à travers les trois (3) cycles de la PNIN après l'arrêt de l'AT/PNIN. Il s'agira par exemple de la poursuite des processus rigoureux d'identification des vrais besoins et des questions pertinentes d'information en nutrition soutenue avec un bon partage de responsabilités entre le

19 Zida et al., « Evaluating the Process and Extent of Institutionalization ».



HC3N et l'INS. Autrement dit, il faut d'abord se poser les bonnes questions et les sous-questions qui les composent, véritable défi pour la continuité de cette étape. Le deuxième goulot d'étranglement concerne l'interprétation des données de bonne qualité et son rapportage sous forme tabulaire ou graphique, la rédaction des analyses statistiques et les interprétations requises. La standardisation des approches d'analyse et d'interprétation et la production de rapports de bonne qualité est donc une étape cruciale pour pérenniser les PCA. Dans cette phase critique, il s'agit parfois d'associer les ressources humaines compétences en dehors des institutions de mise en œuvre comme par exemple les universitaires et les chercheurs de profils variés en fonction du type de questionnements retenus. Le troisième risque est la transmission à temps des messages et des informations issus des analyses aux décideurs et aux gestionnaires de programmes. Tous ces risques doivent être finement analysés pour identifier les meilleures approches pour la continuité optimale sur le plan de la qualité des produits et du respect des deadlines. Ces deadlines doivent être alignés sur l'agenda des opportunités décisionnelles comme par exemple les sessions parlementaires ou les périodes de planification stratégique.

5.2.6 MAINTIEN DE LA MOTIVATION DES INSTITUTIONS ET DE L'ÉQUIPE DE LA PNIN

La recherche du consensus auprès des institutions de mise en œuvre pour que les activités de la plateforme continuent doit être acquis et soutenu par des aspects de motivation institutionnelle. Il s'agira par exemple du partage des innovations et des résultats mais aussi l'amélioration de la qualité des services et des approches de travail des institutions concernées. Les activités de la plateforme comme par exemple la Charte graphique de l'INS, la GED du HC3N, l'amélioration des conditions de connexion internet et l'assistance technique ciblées aux secteurs contributifs sont des exemples de motivation institutionnelle.

L'objectif ultime étant d'intégrer de façon routinière les activités quotidiennes de la PNIN dans celles de toutes ces institutions. L'un des risques majeurs observés à titre illustratif est la non transmission régulière à la PNIN des données administratives pour renseigner les indicateurs sectoriels liés à la nutrition. De même, la faible participation des secteurs contributifs aux activités de la PNIN est également une autre contrainte observée par l'équipe de la PNIN. C'est pourquoi, un effort d'établissement de mécanismes de collaboration et de responsabilisation des secteurs autour des activités de la PNIN est nécessaire bien avant la fin de la phase bénéficiant du financement extérieur. Des sources de motivations innovantes et peu coûteuses à l'attention des institutions de mise en œuvre doivent être mises en place.

La motivation/non motivation des ressources humaines impliquées dans les activités de la PNIN après l'arrêt du financement extérieur est un autre aspect majeur de la pérennité de la PNIN. Un des éléments de motivation appliqué actuellement est de mettre les noms de tous les contributeurs des activités comme co-auteurs des documents produits. Il n'est pas certain que la poursuite de cette bonne pratique soit suffisante pour acquérir et maintenir la continuité de l'engagement des principaux agents des institutions de mise en œuvre des activités de la PNIN.

6 OPTIONS POUR UN CADRE INSTITUTIONNEL FUTUR DE LA PNIN

6.1 CONTEXTE

L'institutionnalisation est le processus par lequel une série d'activités devient une partie intégrale et durable d'un système formel existant²⁰. Il s'agit d'une séquence d'événements conduisant à la transformation d'une nouvelle pratique en une pratique standard dans la durée. Dans le cas de la PNIN, il faudrait assurer les charges récurrentes et de fonctionnement de la PNIN lorsque le

20 Zida et al.; Yin, *Changing Urban Bureaucracies*.

financement actuel de la Commission de l'Union Européenne s'arrêtera en 2021. Il s'agit également de garantir la qualité technique des prestations et la disponibilité des ressources humaines internes et hors INS et en s'attachant à caractériser les connaissances susceptibles de contribuer à la pérennité de la PNIN. Le présent et le futur des institutions se construisent en partie à partir de leurs expériences passées. La révision au fil du temps des textes organiques (lois, décrets, arrêtés et décisions) pour prendre en compte les changements requis à différents niveaux illustre bien cette situation. L'expérience de l'INS, qui abrite actuellement la PNIN, en matière d'institutionnalisation des programmes et projets financés par les bailleurs de fonds est d'une grande utilité. En effet, entre autres, le PNUD avait financé pendant un certain nombre d'années l'Observatoire National de la Pauvreté et du Développement Durable (ONAPAD) logé au sein de l'INS²¹. Bien que ce programme n'ait pas la même envergure que la PNIN, il a été progressivement érigé en Division au sein de la Direction des Statistiques et des Etudes Démographiques et Sociales (DSEDS). Cet Observatoire devenu Division est en conséquence doté d'une allocation des ressources sur le budget de l'INS. Une démarche similaire pourrait être conduite pour institutionnaliser l'Unité de gestion de la PNIN au sein de l'INS tout en préservant la multisectorialité et la complexité de ses actions impliquant des parties prenantes multiples majoritairement hors de l'INS.

6.2 OPTIONS D'ANCRAGE

Les options d'ancrage futur de la PNIN, ainsi que leurs avantages et inconvénients au sein de l'INS, consignées dans le tableau 3, sont données à titre indicatif pour faciliter et orienter les discussions dans le cadre de l'étude sur la pérennité. Toutefois ces options sont toutes en cohérence avec la structure organisationnelle de l'INS telle que décrite dans la décision N°00100/MP/INS/DG/DRH/DARC du 12 Juin 2018 en application de l'article 47 de l'arrêté N°001/MF/F/INS du 04 janvier 2016, portant Organisation de l'Institut National de la Statistique et fixant les attributions de ses démembrements.

L'Option 3 du tableau 3 semble plus adéquate pour préserver le rapprochement avec la prise de décision. Elle permet de conserver la **flexibilité administrative** pour la prise en compte du travail requis avec de multiples parties prenantes hors de l'INS. De même, c'est ce positionnement d'ancrage qui est actuellement appliqué sur financement extérieur. Il permet de mieux travailler avec toutes les Directions Centrales, les Services rattachés, les Conseillers du Directeur Général et les autres parties prenantes hors INS. La possibilité de travailler avec les parties prenantes hors INS, sans contraintes liées à l'ancrage et la bureaucratie institutionnelle, est un des aspects majeurs qui doit permettre de discriminer les différentes options. Cela permettra également de gérer par exemple la complexité liée à la multisectorialité des systèmes d'information pour la nutrition. Ce changement d'ancrage de la PNIN au sein de l'INS ne modifie aucun des invariants de la pérennité de l'INS lui-même tels que le savoir-faire, traditions, gestion financière prudente, valeurs, fidélité du personnel et investissements à long terme²². Ces invariants jouent le rôle de filtre des initiatives stratégiques et permettent de modeler ces dernières dans le sens de la pérennité des institutions²³. En adoptant cette option, il y aura des innovations et de nouvelles acquisitions technologiques, de nouveaux partenariats, compétences et connaissances qui vont enrichir son savoir-faire. Dans cette optique et avec la continuité du soutien stratégique de HC3N, l'INS sera capable, tel que décrit par Mignon S. en 2009, de développer de façon incrémentale des connaissances existantes mais aussi de créer de nouvelles opportunités (actualisation

21 Institut National de la Statistique (INS) du Niger, Arrêté N°035/ME/F/INS du 21 novembre 2007, portant création, attribution et fonctionnement de l'Observatoire National de la Pauvreté et du Développement Humain Durable (ONAPAD).

22 Bréchet, « Les 3 P d'une Project-Based View . Projet, pérennité, profit ».

23 Bréchet.



/renouvellement des connaissances)²⁴. Cette option est la plus favorable à la continuité de la collaboration entre l'INS et HC3N pour développer conjointement des activités innovantes dans la durée, gage de l'utilité à long terme de la plateforme. Elle permet également la routinisation des activités au sein de l'INS tout en reconnaissant la spécificité des champs d'action de la PNIN par rapport aux autres Directions, Divisions et Services centraux de l'INS en respectant leur intégrité organisationnelle et leur fonctionnement.

Tableau 3 : Options pour l'institutionnalisation de la PNIN

	OPTION 1 : LA PNIN COMME UNE DES DIRECTIONS CENTRALES DE L'INS	OPTION 2 : LA PNIN COMME UNE DIVISION D'UNE DES DIRECTIONS CENTRALE DE L'INS	OPTION 3 : LA PNIN DEVIENT UN SERVICE RATTACHÉ À LA DIRECTION GÉNÉRALE DE L'INS
Description de l'option	Les Directions Centrales de l'INS sont composées de trois à quatre Divisions dont les attributions sont fixées par la Décision N°00100/MP/INS/DG/DRH/DAR C du 12 Juin 2018 en application de l'article 47 de l'arrêté N°001/MF/F/INS du 04 janvier 2016, portant Organisation de l'Institut National de la Statistique et fixant les attributions de ses démembrements.	Chaque Division d'une Direction Centrale de l'INS comprend au moins deux (2) services dont les attributions sont fixées par la Décision N°00100/MP/INS/DG/DRH/DARC du 12 Juin 2018 déterminant les attributions des Divisions des Directions Centrales et portant création et fixant les attributions des services centraux de l'INS.	L'INS dispose de plusieurs services rattachés dont par exemple l'Ecole Nationale Supérieure de la Statistique (ENSFS). Les attributions des services rattachés à la Direction Générale de l'INS sont fixées par la Décision N°00100/MP/INS/DG/DRH/DARC du 12 Juin 2018 déterminant les attributions des Divisions des Directions Centrales et portant création et fixant les attributions des services centraux de l'INS.
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Existence de données ; • Cadres de l'INS familiarisés avec les analyses approfondies ; • Inscription possible du fonctionnement de la PNIN dans les lignes budgétaires de l'INS ; • Bénéficie de la notoriété de l'INS ; • Autonomie relativement conservée • Affectation des ressources humaines requises au fonctionnement d'une Direction Centrale ; • Visibilité accrue et capacité d'interagir avec des institutions hors INS ; • Participation aux processus de décisions stratégiques et de programmation au sein de l'INS ; • Existence des Ateliers annuels de programmation des activités. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence de données ; • Cadres de l'INS familiarisés avec les analyses approfondies ; • Inscription possible du fonctionnement de la PNIN dans les lignes budgétaires de l'INS ; • Bénéficie de la notoriété de l'INS ; • Existence des Ateliers annuels de programmation des activités. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilité d'accès et d'utilisation de l'information pour la prise de décision ; • Accès large à toutes les données existantes ; • Cadres de l'INS déjà familiarisé avec les analyses approfondies ; • Inscription possible du fonctionnement de la PNIN dans les lignes budgétaires de l'INS ; • Bénéficie de la notoriété de l'INS ; • Mieux promouvoir la multi-sectorialité des systèmes d'information pour la nutrition et leur coordination ; • Visibilité accrue et capacité d'interagir avec des institutions hors INS ; • Participation aux processus de décisions stratégiques au sein de l'INS ; • Possibilité de poursuivre le leadership stratégique de HC3N ; • Participation à toutes les instances de gouvernance de l'INS (Conseil d'administration et comité de Direction) ; • Existence des ateliers annuels de programmation des activités.

24 Mignon, « La pérennité organisationnelle Un cadre d'analyse ».

	OPTION 1 : LA PNIN COMME UNE DES DIRECTIONS CENTRALES DE L'INS	OPTION 2 : LA PNIN COMME UNE DIVISION D'UNE DES DIRECTIONS CENTRALE DE L'INS	OPTION 3 : LA PNIN DEVIENT UN SERVICE RATTACHÉ À LA DIRECTION GÉNÉRALE DE L'INS
Inconvé- nients / risques	<ul style="list-style-type: none"> • Lenteur dans la libération des crédits pour l'exécution des activités de la PNIN ; • Arbitrage budgétaire en défaveur des activités de la PNIN ; • Intérêt interne à l'INS qu'en dehors de l'institution ; • Verticalité de l'action des directions centrales par rapport à la multisectoralité de la PNIN ; • Décalage par rapport à la rapidité des prises de décision stratégiques au sein de la Direction par rapport à la multisectoralité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Moins de ressources humaines qu'une Direction ; • Faible Capacité décisionnelle ; • Faible capacité d'interaction avec les institutions hors INS, indispensable dans le cadre de la PNIN ; • Faible capacité à engager les autres Directions de l'INS dans les activités de la plateforme ; • Très faible capacité d'engager les autres secteurs de la PNIN. 	<ul style="list-style-type: none"> • HC3N étant une institution de mission, la garantie de sa propre pérennité n'est pas assurée

7 CONCLUSION

L'environnement actuel de la pérennité et du processus de pérennisation de la Plateforme Nationale d'information sur la Nutrition s'est révélé favorable en termes de bonne adaptation institutionnelle, de partage des valeurs et des principes de participation inclusifs de la mise en œuvre des activités. Ce résultat est en partie expliqué par les approches innovantes de formulation, d'implantation et de mise en œuvre des activités de la plateforme. Cependant, de nombreux risques, menaces ou goulots d'étranglement ont été identifiés dans le présent document. Ils méritent une attention particulière durant les deux (2) dernières années du financement extérieur de la plateforme. L'étude de pérennité de la PNIN programmée d'ici fin 2020 permettra d'approfondir la réflexion et suggérer des solutions pragmatiques et localement acceptables en vue du succès du processus de pérennisation de la plateforme.



REFERENCES

Bréchet, Jean-Pierre. « Les 3 P d'une Project-Based View . Projet, pérennité, profit ». *Revue française de gestion* 224, n° 5 (2012): 15.

« Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales ». Consulté le 17 janvier 2020. <https://www.cnrtl.fr/>.

INSPQ. « Faciliter le changement ». Consulté le 17 janvier 2020. <https://www.inspq.qc.ca/exercer-la-responsabilite-populationnelle/realiser-un-projet-en-lien-avec-la-responsabilite-populationnelle/faciliter-le-changement>.

Finley, John W, Dennis Dimick, Elizabeth Marshall, Gerald Charles Nelson, Jonathan R Mein, et David I Gustafson. « Nutritional Sustainability: Aligning Priorities in Nutrition and Public Health with Agricultural Production ». *Advances in Nutrition* 8, n° 5 (2017): 780-88.

Institut National de la Statistique (INS) du Niger. Arrêté N°035/ME/F/INS du 21 novembre 2007, portant création, attribution et fonctionnement de l'Observatoire National de la Pauvreté et du Développement Humain Durable (ONAPAD). Niamey, Niger, 2017.

Institut National de la Statistique (INS) du Niger, et Haut-commissariat à l'Initiative 3N (HC3N). *Plan Cadre d'Analyse de la PNIN*, 2019.

International Conference on Nutrition, Joint FAO/WHO Secretariat on the Second International Conference on Nutrition, FAO, et Weltgesundheitsorganisation, éd. *Second International Conference on Nutrition: Report of the Joint FAO/WHO Secretariat on the Conference, December 2014*, 2015.

Mignon, Sophie. « La pérennité organisationnelle Un cadre d'analyse: introduction ». *Revue française de gestion* 192, n° 2 (2009): 73.

Ministère de la Santé Publique du Niger (MSP), Direction Générale de la Santé Publique (DGSP), et Direction de la Nutrition (DN). *Lettre N° 0029/MSP/DGSP/DN/DPCM du 11 février 2011 portant inscription du Niger à la mouvance SUN « Early Risers Countries »*. Niamey, Niger, 2011.

Ministère du Plan, et Institut National de la Statistique (INS) du Niger. Arrêté N°00009 /MP/INS du 28 mars 2018 portant création d'un Comité National de Pilotage de la Plateforme Nationale d'Information pour la Nutrition (PNIN). Niamey, Niger, 2018.

— — —. Décision No 0095/MP/INS/DG/DRH/DARC du 24 Août 2017 portant création, attributions et composition d'une Unité de Gestion de la Plateforme Nationale d'Information pour la Nutrition à l'Institut National de la Statistique (INS). Niamey, Niger, 2019.

Picaud, Laura, Marie Isabelle Le Bars, Agrocampus-Ouest (Rennes), et Chambre d'Agriculture de Bretagne ZAC Atalante Champeaux 35042 Rennes Cédex. « Etude de la pérennité des projets d'installation aidée, notamment des projets en "nouveaux marchés, nouvelles fillières" ». (s.n.), 2012.

Plateforme Nationale d'Information pour la Nutrition (PNIN), Haut-commissariat à l'Initiative 3N (HC3N), Institut National de la Statistique (INS) du Niger, et Délégation de l'Union Européenne au Niger. *Un outil de Dialogue et d'Impulsion de Changement : La Plateforme Nationale d'Information pour la Nutrition*. PNIN. Niamey, Niger, 2019.

Plateforme Nationale d'Information pour le Nutrition, Institut National de la Statistique (INS) du Niger, et Haut-commissariat à l'Initiative 3N (HC3N). « Rapport de la Seconde Formation en concepts et gouvernance de la nutrition du 23 au 25 avril 2019 », mai 2019.

République du Niger. Politique Nationale de Sécurité Nutritionnelle au Niger 2017-2025. Niamey, Niger, 2019.

République du Niger, et COHA. « Le Coût de la Faim en Afrique : L'incidence sociale et économique de la malnutrition chez l'enfant au Niger ». Rapport HC3N /NEPAD/PAM/ECLAC, 2018.

République du Niger, et Haut-commissariat à l'Initiative 3N (HC3N). « Guide pratique pour la programmation de l'Initiative 3N (Les Nigériens Nourrissent les Nigériens) prenant en compte la directive N° 6 de l'UEMOA ». Document d'orientation HC3N, décembre 2015.

— — —. « Programmes Annuels de Performance (PAP) 2019 opérationnalisant le Programme N° 5 de la Présidence de la République », 2019.

SOFRECO, République du Niger, Délégation de l'Union Européenne au Niger, Institut National de la Statistique (INS) du Niger, et Haut-commissariat à l'Initiative 3N (HC3N). « Rapport de démarrage de l'Assistance Technique pour la Mise en place de la Plateforme Nationale d'Information pour la Nutrition ». EuropAid/139-061/DD/SER/NE, mai 2018.

Tom Wolff Ph.D., et Tom Wolff & Associates, Amherst. « Tools for Sustainability ». *Global Journal of Community Psychology Practice*, Global Journal of Community Psychology Practice, 1, n° 1 (janvier 2010): 41-57.

Yin, Robert K. *Changing Urban Bureaucracies: How New Practices Become Routinized*. Lexington, Mass.; [Farnborough, Hants.: Heath ; [Distributed by] Gower Press, 1980.

Zida, Andre, John N Lavis, Nelson K Sewankambo, Bocar Kouyate, et Salimata Ouedraogo. « Evaluating the Process and Extent of Institutionalization: A Case Study of a Rapid Response Unit for Health Policy in Burkina Faso ». *International Journal of Health Policy and Management* 7, n° 1 (2017): 15-26.





PNiN

Plateforme nationale
d'information pour la nutrition