

Comment renforcer l'influence des Link-NCA sur les programmes ?

Julien Chalimbaud, consultant

Etude réalisée entre juin et septembre 2017

Pour l'Unité Technique de la méthodologie Link NCA basée à ACF-France

Financée par ECHO

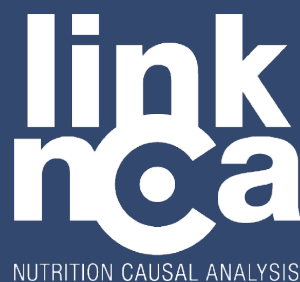


Table des matières

1. Résumé.....	3
2. Introduction.....	4
3. Méthodologie	4
4. Résultats partie 1 : Etat des lieux	5
5. Résultats partie 2 : les leviers et contraintes à la programmation	8
6. Recommandations.....	13
7. Conclusion	21

Remerciements

Je tiens à remercier vivement toutes les personnes qui ont construit cette enquête passionnante en prenant le temps de répondre à mes longues questions, parfois à plusieurs reprises. Je tiens particulièrement à remercier toute l'équipe extrêmement mobilisée de l'unité technique basée à ACF mais aussi toutes les personnes, en particulier les Analystes, qui ont montré un vif intérêt à partager leurs opinions alors qu'ils n'étaient plus en poste.

Ce rapport est le fruit de nombreux entretiens.

Certains verbatim sont utilisés pour illustrer l'analyse et sont présentés encadrés avec un fond de couleur.

Contact

Julien Chalimbaud,

Consultant International – Sécurité Alimentaire & Nutritionnelle – Epidémiologie

Société Epinut Consult

julienchalimbaud@gmail.com

1. Résumé

Cette étude sur la méthode d'enquête sur les causes de la sous nutrition nommée Link NCA (www.linknca.org) a deux objectifs :

- 1/ Comprendre comment les Link NCA sont réellement utilisées par les équipes opérationnelles ;
- 2/ Identifier, proposer et argumenter un panel de solutions modulables pour améliorer l'impact des études Link NCA sur la programmation opérationnelle.

Après une enquête qualitative de 25 jours et 36 personnes interviewées portant sur les 22 dernières études Link NCA, il apparaît notamment que :

- Le guide pour la phase de programmation a finalement été peu utilisé et souvent adapté. La phase de programmation « interne » n'a finalement jamais été déployée alors qu'elle était dans certains cas la plus adaptée.
- L'objectif opérationnel de l'étude est rarement formulé mais lorsqu'il est formulé, l'influence de la Link NCA sur les programmes est bien meilleur.
- Les avis sont partagés sur la solidité de l'exercice de hiérarchisation des hypothèses de causalité de la Link NCA.
- Savoir créer une alchimie entre les Analystes et les équipes opérationnelles est un facteur de réussite important.
- Les résultats des Link NCA se heurtent parfois à des blocages techniques ou institutionnels.

Parmi les onze recommandations du rapport, on peut en retenir trois :

- Concevoir les Link NCA en utilisant le **cadre logique de projet** : le cadre logique, compréhensible de tous, oblige à formuler un objectif opérationnel en tant qu'objectif général et à décliner la méthodologie Link NCA la plus simple permettant de répondre à cet objectif.
- **Améliorer l'efficacité des Link NCA** : des pistes concrètes sont proposées afin d'optimiser les ressources et d'adapter la méthodologie pour remplir les mêmes objectifs spécifiques.
- **Contextualiser les Link NCA** : on peut classer les 22 dernières Link NCA en 3 modes opératoires (« définir de nouveaux programmes » ; « phase d'amorçage » et « approche multi-acteurs ») et un contexte humanitaire spécifique (« camps de réfugiés »). Il est proposé de travailler à partir de ces 4 scénarios pour élaborer des solutions ad hoc opérationnelles.

2. Introduction

Depuis son développement en 2012 par ACF France, plus de 30 études ont utilisé la méthodologie « Link NCA » (www.linknca.fr) dans plus de 20 pays. La méthodologie Link NCA permet d'identifier et de hiérarchiser les causes plausibles de la sous-nutrition dans un contexte local. La méthodologie Link NCA se veut multisectorielle avec une vision holistique de la problématique nutritionnelle. Les études Link NCA sont donc nécessairement relativement complexes pour un contexte humanitaire.

Cependant, l'objectif premier de la Link NCA est un objectif opérationnel : les moyens humains et financiers nécessaires pour une étude Link NCA sont à rapporter aux bénéficiaires pour les communautés de par l'amélioration des programmes existants et/ou le développement de nouveaux programmes.

La réussite d'une étude Link NCA ne se mesure pas juste à la qualité des analyses produites mais principalement à l'amélioration des programmes de traitement et de prévention de la sous-nutrition qui devraient « naturellement » en découler. En pratique, la phase de programmation rencontre de nombreux obstacles.

Ainsi les objectifs de cette étude sont de :

- 1/ Comprendre comment les Link NCA sont réellement utilisées par les équipes opérationnelles ;
- 2/ Identifier, proposer et argumenter un panel de solutions modulables pour améliorer l'impact des études Link NCA sur la programmation opérationnelle.

Après une brève présentation de la méthodologie utilisée, le rapport présentera un état des lieux de la situation puis une analyse des leviers et des contraintes à la programmation pour aboutir à une liste de recommandations opérationnelles.

Terminologie :

Bien que le terme « **Analyse de la Réponse** » soit probablement le terme scientifique le plus adéquat pour désigner la phase entre les résultats d'une étude et la mise en œuvre de programmes (REF) ; le terme « **phase de programmation** » est plus direct et compréhensible. Il est donc plus en adéquation avec les objectifs de cette étude et les objectifs du projet Link NCA.

3. Méthodologie

L'étude, d'une durée de 25 jours étalés de juin à septembre 2017, s'est déroulée en 8 étapes concomitantes :

Etape	Activités
Etape 1	Proposition d'une méthodologie
Etape 2	Entretiens approfondis avec l'unité technique Link NCA
Etape 3	Revue Documentaire
Etape 4	Entretiens avec les acteurs clés
Etape 5	Analyse de 11 études Link-NCA
Etape 6	Revue documentaire d'outils complémentaires pertinents
Etape 7	Enquête sous forme d'un petit questionnaire
Etape 8	Synthèse & Présentation des résultats

Initialement, 4 à 6 études de cas étaient prévues avec une visite lors d'un atelier de programmation sur une étude. La visite a été annulée en début d'enquête ce qui a été dommageable en termes de qualité

d'information recueillie mais cela a permis dégager du temps pour réaliser des entretiens dans un plus grand nombre de contextes.

Une revue documentaire (étape 3) a pu être réalisée sur les 22 dernières Link NCA entre 2013 et 2017. L'objectif était d'avoir pour chaque étude : l'objectif général et les objectifs spécifiques ; la méthodologie déployée pour l'enquête et la phase de programmation ; une analyse critique des résultats ; le chronogramme du processus (du début de l'étude à la publication des résultats sur internet) et le budget.

Des informations approfondies (étape 4) ont pu être récoltées pour les 11 dernières Link NCA entre 2015 et 2017 grâce à des entretiens détaillés de 1 à 2 heures chacun. Au total, 36 personnes différentes ont participé à au moins un entretien.

Les objectifs étaient d'avoir pour chaque étude Link NCA :

- Une compréhension du contexte nutritionnel, opérationnel et institutionnel ;
- Une analyse critique des raisons officielles et officieuses pour lesquelles il a été décidé de réaliser une Link NCA ;
- Une clarification des attentes des différents acteurs ;
- Une analyse des freins et des leviers à l'opérationnalisation des résultats des Link NCA ;
- Les recommandations des participants pour améliorer l'influence des Link NCA sur les programmes.

En fin d'étude, un petit questionnaire a été envoyé à 42 personnes ciblées (étape 7). 24 personnes, soit 57%, ont répondu. L'objectif était de récolter les opinions des participants sur les premières recommandations et de clarifier les interrogations restantes.

3.1 Les limites de l'étude

L'étude se devait opérationnelle et concrète. L'annulation de la visite de l'atelier de programmation prévu à Dakar fin juillet 2017 a limité l'étude à des entretiens téléphoniques forcément beaucoup moins riches. En contrepartie, l'étude a pu se porter sur un nombre plus important de contextes.

Vu le turn-over et la charge de travail, il a été difficile de joindre le personnel de terrain en activité au moment des Link NCA passées. Les Analystes Link NCA ont été très motivés pour participer activement à l'étude et proposer des recommandations. Sur les 35 personnes interrogées, 12 personnes occupent des fonctions opérationnelles au siège ; 8 des fonctions opérationnelles sur le terrain ; 11 des fonctions d'analyste ou membres de l'unité technique Link NCA ; 2 des fonctions de plaidoyer et 2 représentants des bailleurs de fond.

Les informations disponibles sur les Link NCA étaient éparses et parfois incomplètes. Les montants budgétaires et les calendriers sont à prendre avec précaution.

Auteur de cette étude, j'étais auparavant coordinateur du projet Link NCA pour ACF entre 2010 et 2015. Cette expérience passée m'a permis de gagner du temps mais a également été, de facto, un élément de subjectivité assumé.

4. Résultats partie 1 : Etat des lieux

4.1 Etat des lieux des 22 dernières études Link NCA

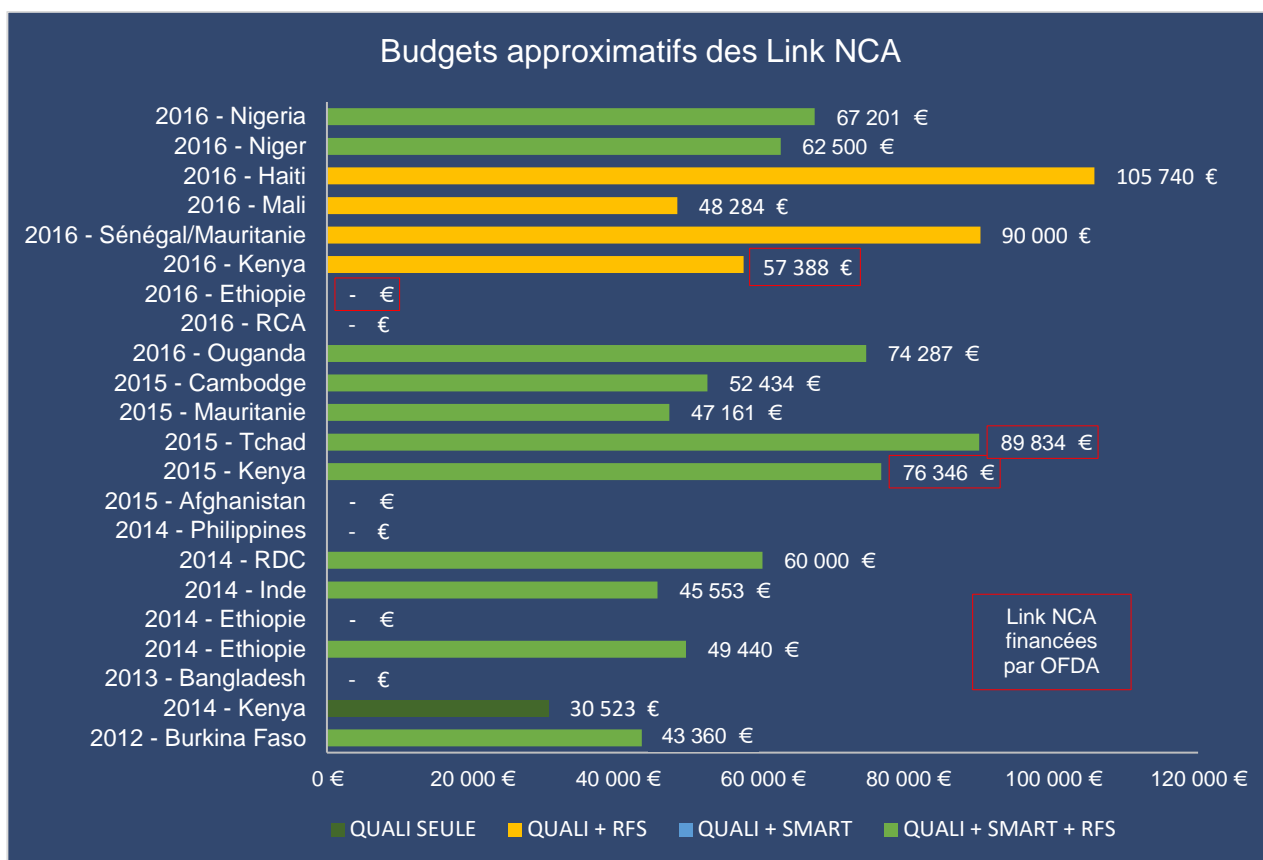
Le projet Link NCA a débuté en 2010 pour aboutir à une méthodologie validée en 2012. Depuis, 22 études ont été réalisées. Afin de renforcer l'impact des Link NCA sur les programmes, une phase de programmation a

été jugée nécessaire. Pour cela un guide a été publié en Octobre 2015. Depuis la publication de ce guide 13 Link NCA ont été réalisées.

Le guide pour la phase de programmation est aussi à tiroir. Il propose trois approches :

- A) Une **programmation interne** lorsque l'objectif opérationnel d'une Link NCA est de définir un programme au niveau de l'organisation qui met en œuvre l'étude.
- B) Une **programmation communautaire** (pouvant être complémentaire à la programmation interne) lorsque l'organisation réalisant la Link NCA est assurée d'être présente sur le moyen terme dans la zone avec les financements adéquats. Cette approche assure une forte appropriation des actions planifiées.
- C) Une **programmation multi-acteurs** lorsque l'objectif opérationnel est de définir une stratégie conjointe entre plusieurs partenaires. Dans ce cas, la programmation prend la forme d'un atelier de 3 jours regroupant tous les partenaires pour reprendre les résultats de la Link NCA et définir une stratégie multi-acteurs où le gouvernement tient une place centrale.

On pouvait logiquement s'attendre à ce que le calendrier et le coût d'une Link NCA aient plutôt tendance à diminuer ou à se stabiliser grâce à une meilleure maîtrise de la méthodologie, une standardisation plus poussée des outils d'enquête pour gagner du temps ; une meilleure connaissance de la méthodologie par tous les partenaires. On observe plutôt une tendance inverse.



4.2 Etat des lieux de l'influence des Link NCA sur les programmes

Il est difficile d'évaluer l'influence des Link NCA sur les programmes pour plusieurs raisons :

- Les objectifs spécifiques de l'étude sont toujours clairement définis mais l'objectif opérationnel final l'est rarement.
- Il y a eu peu de suivi / capitalisation formelle après la fin des Link NCA.
- La Link NCA peut avoir une influence sur les programmes à moyen terme et donc sous-estimer l'influence des Link NCA récentes.
- Enfin et surtout, il est toujours délicat de répondre à la question : et s'il n'y avait pas eu de Link NCA, dans quelle mesure la programmation aurait été différente de celle observée ?

Le bilan global peut se mesurer au travers du critère de l'impact. Le bilan est présenté dans le tableau 2.

Tableau 2 : Bilan de l'impact des 9 dernières Link NCA

Note d'impact	Critères	Nombre de Link NCA répondant à ce critère
1	L'objectif spécifique opérationnel n'est pas atteint ou non défini D'autres impacts négatifs sont identifiés Ex : La Link NCA a généré des attentes fortes qui n'ont pas été remplies Ex : La Link NCA a entraîné des retards dans les programmes	1
2	L'objectif spécifique opérationnel n'est pas atteint	3
3	L'objectif spécifique opérationnel est partiellement atteint ou atteint mais pas dans le temps imparti	2

4	L'objectif spécifique opérationnel est atteint dans le temps imparti	2
5	L'objectif spécifique opérationnel est atteint dans le temps imparti Les communautés ciblées par les programmes Une dynamique multisectorielle autour de la nutrition a été créée	1

On peut noter que :

- 2 études sur les 11 n'ont pas été évaluées car trop récentes
- Il y a une grande diversité de situations
- Les cas positifs s'équilibrent avec les cas plus négatifs

Cette diversité de situation est intéressante pour identifier les leviers et les contraintes à la programmation.

5. Résultats partie 2 : les leviers et contraintes à la programmation

5.1 Un objectif opérationnel clairement défini

Comme mentionné plus haut, toutes les Link NCA ne sont pas réalisées dans un objectif opérationnel clairement défini.

Certaines Link NCA se sont faites sans réel objectif opérationnel mais avec un objectif technique « de mieux connaître les causes de la sous-nutrition ». L'idée exprimée était que cette meilleure compréhension par les équipes opérationnelles allait déboucher in fine à une meilleure programmation. Cette logique se heurte à plusieurs contraintes. Il y a tout d'abord la contrainte du **renouvellement des équipes** qui fait que cette « meilleure compréhension » résiste mal à l'échelle du temps. Ensuite, il y a la contrainte de la **dynamique**. La Link NCA rassemble de nombreux acteurs et permet de créer un momentum opportun pour développer des programmes multisectoriels. Si les programmes ne se mettent pas en place rapidement, toute la dynamique créée peut se transformer en frustration. Enfin, cela pose un **problème éthique**. La Link NCA demande du temps à de nombreuses personnes souvent en situation de vulnérabilité. Le bilan entre les coûts (créer des attentes et prendre du temps) et les bénéfices («avoir une meilleure compréhension des causes de la sous-nutrition») devient moins évident.

Cela pose donc directement un problème de pertinence. Sans objectif opérationnel, est-il pertinent de mettre en œuvre toute la mécanique de la Link NCA ?

« Au début du projet Link NCA on avait forcément une moins bonne idée de la pertinence de faire une Link NCA ou non mais on avait plus facilement accès aux financements car cela paraissait innovant. Maintenant, on a une meilleure idée de la pertinence mais cela devient plus difficile de trouver des financements »

D'autres Link NCA ont un objectif opérationnel stratégique, défini ou parfois sous-entendu.

Dans ces cas, les équipes souhaitent, avec la Link NCA, promouvoir l'approche multi-sectorielle, sortir des interventions d'urgence classiques et donc influencer les politiques et les bailleurs de fond. Dans ce cas de figure, l'influence de la Link NCA sur les programmes se fait de façon indirecte, distante et sur du moyen-terme. Il est donc plus difficile de l'évaluer.

« Ici, les causes de la sous-nutrition sont surtout perçues sous un angle Sécurité Alimentaire. Avec la Link NCA on a essayé de déconstruire cette vision. »

Enfin, d'autres Link NCA avaient un objectif opérationnel très clair, ciblé et inséré dans un calendrier opérationnel précis. Par exemple, un appel à projet multi-sectoriel autour de la nutrition était attendu et une Link NCA a pu être financée pour produire une analyse de situation puissante. La Link NCA a parfois même été utilisée en phase d'amorçage d'un projet pluriannuel.

La figure 2 présente le bilan des mesures d'impact pour les Link NCA avec ou sans objectif opérationnel clairement défini en amont de l'étude.

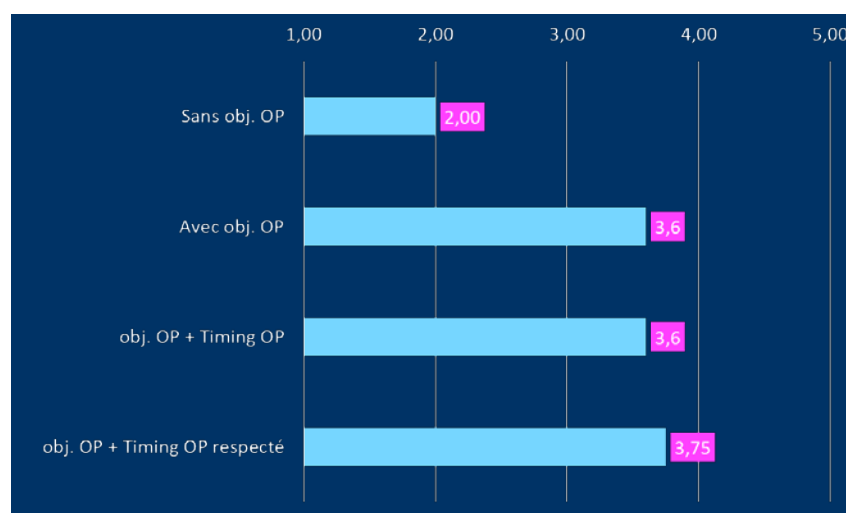


Figure 2 : moyenne de mesure d'impact (échelle 1 à 5) des 11 Link NCA étudiées avec ou sans objectif opérationnel clairement défini.

On peut faire les remarques suivantes :

- **L'influence opérationnelle des Link NCA est bien plus évidente pour les Link NCA ayant un objectif opérationnel clair avec une opportunité de financement réelle.**
- **Pour les Link NCA avec un objectif opérationnel clair, il est impossible de répondre à la question : s'il n'y avait pas eu de Link NCA mais une évaluation des besoins classiques, le projet proposé aurait-il été différent / moins pertinent / non financé ?**

5.2 Une phase de programmation adaptée

La programmation multi-acteurs a été la méthodologie la plus utilisée mais elle ne correspond pourtant qu'à des contextes très particuliers (Haïti et Sénégal / Mauritanie) et tente parfois d'aller au-delà des objectifs opérationnels formulés. L'Ethiopie en est un bon exemple. Alors que ACF avait pour objectif de développer un programme en interne rapidement après l'étude, une phase de programmation multi-acteurs a été programmée 8 mois après la fin de la Link NCA. Au moment de la phase de programmation, ACF avait déjà intégré les résultats de l'étude pour proposer de nouveaux programmes. Cela aurait pu se faire, plus simplement, dans le cadre d'une programmation interne comme le suggérait le guide de programmation. Ainsi seulement 2 Link NCA avaient un objectif multi-acteurs clair mais 7 phases de programmations ont été définies sur la méthode multi-acteurs.

L'exemple du Cambodge est un bon exemple où l'objectif était bien défini dès le début avec le besoin de développer des plans d'action communautaire. Avec cet objectif clair, l'analyste a pu adapter son enquête pour répondre dans les temps à ce besoin opérationnel.

Il est parfois difficile d'anticiper la forme que prendra la phase de programmation. Ainsi, en Haïti, la programmation multi-acteurs s'est construite au fur et à mesure de l'engouement des parties prenantes pour la méthodologie.

5.3 Une Link NCA de qualité

Pour définir le terme de qualité pour une Link NCA on utilisera la définition du critère de l'efficacité. Une Link NCA de qualité est une Link NCA efficace, c'est à dire qui remplit les objectifs spécifiques de la méthodologie.

Si l'on retrouve un fort consensus sur le fait que les Link NCA permettent de mieux comprendre les mécanismes de causalité, de mesurer l'ampleur et la sévérité de la sous-nutrition et de ses facteurs de risque ; les opinions sont plus partagées concernant la hiérarchisation des hypothèses causales.

Sur ce critère, la Link NCA a quelques fois été jugée insuffisante par rapport aux attentes ce qui a entamé la solidité du consensus autour des résultats, des recommandations et in fine l'utilisation des résultats pour les programmes. Au contraire les Link NCA pour lesquelles le consensus était fort ont créé une forte dynamique autour des acteurs impliqués qui sont alors plus facilement mobilisables pour orienter les stratégies et les programmes.

On peut rappeler ici que la hiérarchisation des hypothèses causale est l'exercice le plus difficile de la Link NCA. L'objectif n'est pas de démontrer la causalité dans le contexte local de l'étude (objectif inatteignable) mais de se baser sur les relations de cause à effet établies par ailleurs et d'évaluer si ces relations semblent valides dans le contexte de l'étude. La Link NCA tente de réaliser la meilleure hiérarchisation possible grâce aux informations triangulées par l'analyste. La hiérarchisation est donc le reflet aussi objectif que possible de l'opinion éclairée des acteurs impliqués autour de l'étude.

Deux exemples concrets permettent d'illustrer les forces et les faiblesses de cet exercice :

- Au Burkina Faso, une Link NCA avait identifié l'accès aux ressources financières comme une cause majeure de la malnutrition aigüe sévère. Le consensus était fort. Un essai randomisé a par la suite démontré qu'une distribution d'argent n'avait pas permis de diminuer la prévalence de la malnutrition aigüe sévère.
- De nombreuses Link NCA montrent que le temps de travail des femmes est une cause majeure de la sous-nutrition. Le temps de travail étant difficilement mesurable et étant peu considéré par les chercheurs, très peu d'études existent et montrent pour le moment des résultats contradictoires.

Il est donc parfaitement admis que de futures études vont très probablement contredire certains résultats de l'exercice de hiérarchisation. Réaliser des essais randomisés sur toutes les hypothèses dans tous les contextes n'est absolument pas réaliste ni faisable. Les informations triangulées par la Link NCA sont parfois suffisamment probantes et consensuelles pour commencer à agir tout en assumant la possibilité de se tromper.

5.4 Lien entre l'analyste et les équipes opérationnelles

Afin d'influencer les programmes, le nouveau savoir créé par la Link NCA doit être transmis aux équipes opérationnelles. De même les Analystes doivent avoir l'appui fort des opérationnels pour mettre en œuvre l'étude et comprendre le contexte. Le lien entre l'analyste et les équipes opérationnelles est donc un facteur important. Au cours des entretiens réalisés, les points suivants sont à noter :

- La phase préparatoire de la Link NCA est rarement réalisée par les équipes nationales
- Les Analystes prennent beaucoup de temps à gérer la logistique et les ressources humaines (RH)
- Les équipes logistiques et RH ont parfois une faible compréhension du travail et des contraintes des Analystes
- Les Analystes, avec l'étiquette multi-sectorielle et scientifique, ont parfois un sentiment de solitude voir d'isolement pouvant aller jusqu'au burn-out.
- La Link NCA peut susciter des réactions variées de la part des équipes opérationnelles. Certains vont avoir un intérêt très fort pour l'étude et y consacrer un temps très conséquent en apportant un appui fort tant sur le plan technique que sur le plan opérationnel. D'autres vont avoir un intérêt faible.
- La même remarque peut se faire au niveau de l'institution. Certaines organisations vont avoir un intérêt et un support fort, d'autres moins.

- Pour les recommandations de la Link NCA, on retrouve les mêmes différences. Ainsi, une Link NCA a été jugée « peu opérationnelle » dans un pays et une autre Link NCA réalisée par le même Analyste a été jugée « très opérationnelle ».

Cette « alchimie » est difficile à maîtriser car le facteur humain y est important. Certains facteurs sont cependant relevés par les interlocuteurs :

- La formation des missions (équipes techniques) à la Link NCA est un facteur positif
- Les équipes logistiques et RH ne sont par contre jamais formées et connaissent peu la méthodologie et ses besoins spécifiques.
- Les Analystes sont également peu formés à la gestion des RH et de la logistique.
- Les présentations / ateliers entre analystes et équipes OP et entre les équipes sont à promouvoir, bien au-delà des ateliers prévus dans la méthodologie. C'est durant ces sessions que la transmission peut se faire, plus que durant un atelier formel avec des partenaires externes.
- Avoir un Point focal au niveau de la capitale est indispensable mais en avoir un au niveau de la région d'intervention est un facteur positif.

« Les recommandations techniques que j'ai fait, pour les techniques, ce n'est pas assez technique. »

« Les résultats de la Link NCA ne sont pas assez opérationnels »

« On reste sur notre faim, pas assez précis, trop général »

« Les recommandations opérationnelles ne sont pas le point fort des analystes mais c'est ce que le lecteur va lire en premier et peut donner une première impression pas très flatteuse »

« J'ai adoré lire le rapport de 150p »

« C'est l'importance d'avoir une vraie volonté de la mission de réaliser la Link NCA. Il faut une bonne information de la mission sur la lourdeur du travail à engager. »

5.5 Un cadre institutionnel pas toujours adapté

L'un des résultats attendus d'une Link NCA est de promouvoir une approche très ouverte à de nouvelles stratégies d'intervention. Les propositions nouvelles faites par les Link NCA se heurtent pourtant parfois à la difficulté de changer les pratiques.

A titre personnel je pourrais aujourd'hui, après les entretiens réalisés, faire la même remarque qu'il y a 5 ans : bien que la quasi-totalité des 30 Link NCA réalisées identifient la charge de travail des femmes comme un facteur de risque important ou majeur, aucun projet n'a aujourd'hui pour objectif spécifique de réduire la charge de travail des femmes. On voit bien que la charge de travail est de plus en plus prise en compte sous l'angle « est-ce que ce programme agricole ne va pas augmenter la charge de travail ? » mais aucune initiative d'envergure n'a pris ce sujet comme thématique centrale. La Link NCA fait son travail d'identifier et de hiérarchiser les facteurs de risque mais les institutions ont aussi du mal à adapter leurs interventions quand cela ne rentre pas dans les cadres stratégiques établis, surtout pour un sujet aussi complexe.

« La Link NCA a montré que les guérisseurs traditionnels avaient une bonne connaissance de la sous-nutrition et qu'ils connaissaient aussi l'existence des programmes de traitement de la sous-nutrition. Le projet à la suite de la Link NCA indiquait pourtant toujours la sensibilisation des guérisseurs traditionnels avec les mêmes modèles que le projet précédent. »

« Avec la Link NCA on voulait sortir des interventions pour le traitement de la sous-nutrition. On a proposé un projet global de 15M€. Le bailleur a financé 2 M€. On a choisi en interne de prioriser le financement du traitement de la sous-nutrition, à l'encontre de l'objectif initial. C'était un choix stratégique, pas un choix technique ».

« On a proposé un système de garderie, mais les autorités n'étaient pas du tout intéressées. »

La Link NCA est un outil particulièrement adapté pour alimenter une stratégie technique multisectorielle d'une organisation. L'approche stratégique varie également d'une organisation à une autre. Il semble se dégager une tendance à ne pas centraliser, ne pas standardiser l'approche stratégique. De fait, la Link NCA ne pourra alimenter la stratégie technique que de façon ponctuelle, en s'adaptant à chaque fois.

« Le problème ce n'est pas la NCA mais comment nous planifions les projets. Les projets de 6 mois doivent s'aligner sur une stratégie à plus long terme. »

« Il est difficile de mettre en œuvre les recommandations de la Link NCA car la plupart des recommandations sont sur du moyen terme, alors que l'on accède qu'à des financements d'urgence. »

« Entre 2009 et 2015, on flottait mais après la Link NCA on a pu développer un plan d'action multi sectoriel ».

6. Recommandations

6.1 Le Cadre Logique : des résultats techniques pour un objectif opérationnel

Face aux problèmes identifiés, l'utilisation du cadre logique présente plusieurs avantages pertinents et pragmatiques :

- **L'objectif global et les objectifs spécifiques doivent être formulés et validés :**
Actuellement, les Link NCA se fixent pour objectif de remplir les 6 résultats standards (évaluer la prévalence de la sous-nutrition et des facteurs de risque ; identifier les causes plausibles etc...). Les objectifs spécifiques opérationnels (« développer un nouveau programme ») ne sont pas toujours formulés ce qui laisse la place aux malentendus et sous-entends que le contrat est rempli même si les objectifs spécifiques opérationnels ne sont pas atteints.
- **Partir des objectifs spécifiques opérationnels pour définir les résultats techniques et les activités nécessaires et non l'inverse :**
Pour améliorer l'impact opérationnel, il semble préférable de s'assurer que l'enquête répondra à un objectif opérationnel délimité plutôt que d'assurer une enquête complexe ayant le potentiel de répondre à une multitude d'objectifs théoriques.

« Il faut s'assurer que les missions comprennent la finalité de la Link NCA et comment les résultats vont être intégrés. Quelle est la valeur ajoutée de la Link NCA ? Comment je vais utiliser les résultats ? Ces questions ne sont pas claires pour les équipes. »

- **Utiliser un outil de programmation compréhensible par tous :**
Le cadre logique est un outil connu de tous, facile à maîtriser et à lire. C'est un outil de communication efficace pour souligner la contribution de chacun, les résultats clairs attendus et les moyens humains et logistiques nécessaires.
Le cadre logique s'accompagne également d'outils de programmation propres à chaque organisation (calendrier opérationnel, budget, suivi des activités) mais facilement utilisables pour gérer une NCA sans créer d'outils parallèles.
- **Maîtriser les délais:**
Pour toute Link NCA un calendrier est défini. Inscire la Link NCA dans un cadre logique avec un objectif spécifique opérationnel peut aussi être l'opportunité de coordonner le calendrier opérationnel avec le calendrier de l'enquête. L'objectif n'est pas juste de réaliser une enquête en 5 mois mais d'être capable de fournir un rapport à un temps t ou d'animer un atelier à un instant y.

« On a beaucoup travaillé mais je n'ai pas pu tenir les délais initiaux. Il faut améliorer la prévisibilité des Link NCA et pouvoir dire à l'avance quand elle va se terminer avec un bon niveau de certitude et sans « cramer » les équipes.»

La capitalisation des expériences doit maintenant permettre de définir des calendriers réalistes sans mettre trop de pression sur les Analystes.

- **Identifier des étapes manquantes du processus :**

Le cadre logique identifie des résultats mais également un processus. Il permet de mettre en lumière si les résultats, une fois atteints, sont nécessaires et suffisants pour atteindre l'objectif spécifique opérationnel. Ainsi, si l'objectif opérationnel est de rédiger un cadre logique d'un nouveau programme, la question de comment passer du rapport Link NCA (résultat) au cadre logique (objectif spécifique) se pose clairement. Qui est responsable de la rédaction du cadre logique ? quelle activité est nécessaire pour rédiger le cadre logique ? Ces questions doivent être posées et répondues au moment de l'élaboration de chaque Link NCA. Le cadre logique aide à identifier ces questions.

6.2 Suivi, Evaluation et Valorisation des Link NCA

Au cours de cette étude, il a été parfois difficile de récolter et centraliser les informations sur les Link NCA passées, leur efficacité et leur impact sur les programme. Le format du cadre logique peut être utilisé pour définir et suivre des indicateurs objectifs.

Valoriser ce qui ne se mesure pas :

Le cadre logique permet également de valoriser l'approche participative de la Link NCA. La Link NCA ne produit pas seulement un rapport avec des recommandations. Elle produit également deux résultats qui sont des prés-requis pour assurer la qualité et le succès de futurs programmes de sécurité nutritionnelle :

- La Link NCA permet de structurer, argumenter et **porter la voix des communautés**. Les connaissances scientifiques et l'expertise technique sont confrontées à la réalité humaine dans toute sa diversité et sa complexité.
- La Link NCA permet également de **sensibiliser les responsables opérationnels et les décideurs** à l'approche multisectorielle de la sous-nutrition. Notamment au cours des deux ateliers, la Link NCA peut **créer une dynamique** entre ces acteurs. Cette dynamique est très difficile à générer autrement.

Un programme ayant pour objectif de renforcer les capacités des décideurs à l'approche multisectorielle, de générer un débat et une réflexion au sein des communautés et des décideurs sur la problématique contextualisée de la nutrition, ne s'y prendrait peut-être pas très différemment qu'une Link NCA.

Ces deux résultats, ne peuvent cependant être une fin en soi ; ils ne peuvent être « hors-sol ». Le cahier des charges de la méthodologie Link NCA est clair, l'objectif est avant tout opérationnel. Le cadre logique permet de réaffirmer cette hiérarchie en plaçant l'objectif spécifique opérationnel comme point de départ à la définition des résultats à atteindre.

6.3 Améliorer l'efficacité des Link NCA

Cette partie est un recueil de recommandations pour améliorer l'efficacité des Link NCA formulées par les participants à l'enquête. Il ne s'agit pas ici de proposer une Link NCA allégée mais plutôt d'optimiser les ressources et adapter la méthodologie pour remplir les mêmes objectifs avec moins de ressources.

Gérer la Link NCA comme un projet

Cela va dans le sens de l'utilisation d'un cadre logique. Responsabiliser l'analyste comme responsable de projet pourrait solutionner certaines contraintes énoncées plus haut.

« Il y a un travail à faire entre les log qui doivent mieux connaître la méthode et l'analyste qui doit mieux connaître les procédures logistiques ».

« Il faut un point focal Link NCA en capitale mais aussi un point focal sur la base. »

« En tant qu'analyste on a pas la main sur les budgets »

Une sensibilisation systématique du département logistique en amont d'une Link NCA semble indispensable tant beaucoup de temps est perdu entre l'analyste, peu sensibilisé aux contraintes et aux procédures, et l'équipe logistique pouvant utiliser la Link NCA comme variable d'ajustement dans la gestion des voitures et des contraintes sécuritaires. Un Analyste devrait pouvoir être en charge de son budget, gérer ses dépenses et ses priorités.

De même pour la gestion des ressources humaines. Les Analystes ont très rarement un support pour le recrutement. Les recrutements (annonces, premiers entretiens RH...) ne commencent jamais en amont de l'arrivée de l'analyste. Idéalement, le nombre et le profil de personnes à recruter devrait être connu en amont et l'analyste ne devrait que gérer la sélection finale des candidats.

Simplifier l'échantillonnage

La méthodologie Link NCA propose un calcul d'échantillonnage pour le calcul de la prévalence de la sous-nutrition et de ses facteurs de risque. La taille de l'échantillon dépend de deux facteurs : le niveau de prévalence attendu et le niveau de précision souhaité.

En pratique, la taille d'échantillon est souvent similaire d'une Link NCA à une autre ce qui va dans le sens de la définir en amont. Une approche plus drastique recommandée par certains, serait d'assumer un niveau de précision faible afin d'obtenir une taille d'échantillon beaucoup plus raisonnable et de maîtriser les ressources humaines et logistiques. Tout est possible à condition d'identifier et d'assumer les risques attenants.

« On peut réduire la taille de l'échantillon. Pour ce que l'on fait des données, ce n'est pas la peine d'avoir un échantillon aussi élevé ».

Se fixer un objectif chiffré d'efficacité

Il semble raisonnable d'attendre d'une Link NCA classique qu'elle ne dépasse pas 5 mois d'enquête et 50,000 euros de budget. Au-delà de ces montants, une justification serait nécessaire. Il appartient à l'unité technique de fixer ces seuils. Cela participerait à améliorer la prévisibilité des Link NCA.

En complément, la compilation des données budgétaires des 22 dernières Link NCA rend perplexe avec des budgets allant du simple au triple. Une comparaison budgétaire plus fine de 5-7 Link NCA donnerait sans doute des indications précieuses sur l'origine de ces variations et les voies d'amélioration pour contenir les budgets dans un cadre réaliste.

Valider l'étude par un comité d'éthique uniquement lorsque cela est nécessaire

En phase de recherche, la méthodologie Link NCA se devait de répondre à des critères éthiques strictes. Maintenant que la méthodologie est bien définie et comme cela est déjà précisé dans le guide, il convient de faire appel à un comité d'éthique pour une Link NCA chaque fois qu'il convient de faire appel à un comité d'éthique pour une enquête SMART car les critères éthiques sont très similaires. Dans les pays où un comité d'éthique n'est pas nécessaire pour faire une enquête SMART (la plupart des pays), il n'est pas nécessaire pour une enquête Link NCA.

Capitaliser, évaluer, standardiser, anticiper

Beaucoup d'éléments ont déjà été capitalisés (questionnaires, échantillonnage, schémas causaux...) mais il est sans doute possible d'aller plus loin dans l'objectif de gagner du temps. La partie méthodologie du rapport par exemple pourrait être 1) simplifiée en faisant référence au guide méthodologique et 2) standardisée pour éviter de perdre du temps dans la rédaction. Les formats de présentation (schémas causaux, tableau de hiérarchisation des hypothèses, présentations des résultats de l'enquête quantitative) peuvent aussi être plus standardisés. Des outils en français sont parfois manquants.

La recommandation sur la partie communication donne des pistes pour passer moins de temps sur la rédaction du rapport d'enquête.

Avec plus de 30 Link NCA réalisées, il est également possible de réaliser des « méta-analyses » comme cela est en cours sur l'approche genre. A ce titre, un travail de standardisation des noms de variables pour les indicateurs clés des enquêtes pourrait grandement faciliter le potentiel d'analyse quantitative en agglomérant les bases de données. Cette standardisation pourrait aussi faciliter le travail de codage sur le terrain. Il est important de stocker les bases de données de façon sécurisée et normative.

Enfin, avec un peu de recul, on peut anticiper une bonne partie des résultats d'une Link NCA. Les Link NCA sont par définition spécifiques au contexte. Cependant, la quasi-totalité des Link NCA réalisées jusqu'à maintenant :

- Font la promotion d'une approche multisectorielle coordonnée entre les acteurs ;
- Délivrent des messages de plaidoyer ;
- Identifient l'approche genre comme une approche centrale mais souvent sous-estimée de la lutte contre la sous-nutrition ;
- N'identifient jamais de solution unique et simple ;
- Identifient rarement des causes jusque-là ignorées ou inconnues.

La phase préparatoire est aussi réalisée de façon très aléatoire. Pour certaines Link NCA, cette phase est réalisée correctement et fait gagner beaucoup de temps à l'Analyste. Pour de nombreuses autres, cette phase est inexistante et les Analystes doivent partir de 0. Dans le planning de l'enquête, estimer si la phase de préparation peut ou non être réalisée en amont est un facteur important.

6.4 Améliorer la couverture et la validité externe des Link NCA

Une forte contrainte au développement de la méthodologie est le rapport parfois faible entre le coût de mise en œuvre et l'étendue géographique parfois faible de la zone d'étude. Ainsi, au Kenya, dans un même district, deux zones ont été clairement identifiées donnant lieu à 2 Link NCA différentes. A cette contrainte, 2 approches peuvent être envisagées pour y répondre, sans remettre en cause l'approche contextuelle de la Link NCA :

1) Avoir une réflexion sur la validité externe de l'enquête.

Ainsi, les résultats d'une Link NCA réalisée sur la zone pastorale d'un district sont probablement également valides sur la même zone pastorale du district voisin.

2) Travailler sur les points communs plutôt que sur les différences.

Ainsi, même si deux camps de réfugiés sont distincts mais proches, une partie des problématiques rencontrées sont probablement similaires. Plutôt que de réaliser deux études séparées, une seule étude plus complète va probablement optimiser les ressources en identifiant les hypothèses communes et en étudiant les différences. Cette approche est déjà en cours de déploiement sur les camps de réfugiés au Tchad. Cette approche semble moins pertinente dans certains contextes où l'on trouve une forte hétérogénéité dans des petites zones (Ethiopie, Kenya).

« Dans une région de la Mauritanie, il y a 3 zones agro-écologiques très différenciées. Mais, il y a aussi beaucoup de similitudes d'une région à l'autre et même entre les Link NCA du Sahel. »

« Après 2 localités, j'ai vite atteint le point de saturation et les réponses devenaient répétitives. »

Le modèle initial d'une Link NCA est basé sur 1 communauté = 1 Link NCA. Avec une bonne capitalisation d'expériences, il semble désormais possible de complexifier et d'adapter plus finement cette approche aux contextes et aux contraintes opérationnelles. Cela passe par une meilleure définition de ce que l'on appelle « une zone homogène » et également une réflexion sur comment étudier des zones un peu hétérogènes en optimisant les ressources (et donc définir ce qu'est une zone « un peu hétérogène »).

6.5 Garder la flexibilité de la méthodologie

La méthodologie Link NCA est une méthodologie très flexible. L'étude peut comprendre une enquête quantitative ou pas. La partie quantitative peut être plus ou moins précise selon les besoins et les indicateurs identifiés sont recommandés mais aucun n'est obligatoire. La phase de programmation elle-même est « à tiroir » et peut être multi-acteurs ou simplement interne à l'organisation.

Ainsi, la Link NCA *peut* faire beaucoup de choses. Mais ce que l'organisation *veut* en faire n'est parfois qu'une partie de ce que peut faire une Link NCA. Sur les 22 dernières Link NCA, la plupart ont utilisé le modèle le plus complet (et aussi le plus complexe). Ce modèle complet s'est avéré parfois dissocié des demandes opérationnelles qui se seraient satisfaites d'un modèle plus restreint. En plus d'une utilisation des ressources inefficace, le modèle complet, du fait de sa complexité a même parfois eu du mal à répondre aux demandes plus simples. De fait, le modèle complet avec une phase de programmation multi-acteurs répond à un besoin opérationnel finalement très peu fréquent (Haïti, 2016 ; Sénégal-Mauritanie, 2017).

Il est donc fortement recommandé d'identifier l'objectif opérationnel prioritaire et la méthodologie Link NCA la plus simple pouvant répondre à cet objectif.

6.6 Contextualiser les Link NCA

La flexibilité proposée dans la recommandation précédente est une force mais elle peut vite devenir une faiblesse. Si, aux questions : « combien de temps prends une Link NCA ? » « quel budget je dois prévoir ? » « quelle est la valeur ajoutée de la Link NCA ? » la réponse est « cela dépend », il devient très compliqué de communiquer et de promouvoir l'approche de façon active.

Il est ainsi proposé de contextualiser les Link NCA en fonction de ce qui est attendu d'une Link NCA et du contexte humanitaire. Sur les 22 dernières Link NCA, 3 approches opérationnelles et 1 contexte humanitaire spécifique ont été identifiés :

- MODELE 1 : Link NCA pour définir de nouveaux programmes (approche classique)
- MODELE 2 : Link NCA en phase d'amorçage d'un projet multisectoriel ayant un objectif nutritionnel (souvent dans le cadre de consortium, demande un gros travail d'adaptation de la programmation avec les opérateurs)
- MODELE 3 : Link NCA pour une approche multi-acteurs (plus long et plus cher mais outil plaidoyer fort au niveau national)
- MODELE 4 : Link NCA pour les camps de réfugiés (forte collaboration avec le HCR pour appropriation de la démarche)

« Les bailleurs de fond ont tendance à financer des gros consortiums avec une phase d'amorçage de 6 mois pour mieux définir les programmes et développer l'approche communautaire. »

« En phase d'amorçage d'un consortium, cela devient difficile d'avoir un seul interlocuteur. S'il y a plusieurs études, difficile également d'avoir un seul leader de toutes les études ».

« On peut se passer de la quanti dans les camps car il y a beaucoup de données existantes et notamment celles provenant de la méthode SMART SENSE. »

6.7 Clarifier le guide de la phase de programmation

Le guide de la phase de programmation produit en 2015 est finalement peu suivi sur le terrain. Il est recommandé de revoir ce guide et en particulier de :

- Remettre en avant la méthodologie de « programmation interne » qui n'a jamais été mise en œuvre alors qu'elle correspond à la plupart des contextes.
- Mettre en exergue la méthodologie de « programmation multi-acteurs » qui correspond à des contextes très spécifiques et plutôt rares.
- Clarifier la méthodologie de « programmation communautaire » qui a été adaptée et modifiée dans presque chaque contexte. Une synthèse de ces expériences pourrait permettre de proposer une méthodologie plus calibrée aux besoins.
- Clarifier le guide en général et surtout l'articulation entre besoins / contexte / méthodologie. A quel contexte correspond quelle méthodologie ?

6.8 Repenser les recommandations

Les lecteurs attendent beaucoup des recommandations opérationnelles des Link NCA. Il faut rappeler ici que la Link NCA n'a pas pour objectif spécifique de connaître et de comprendre les enjeux des programmes mis en œuvre dans la zone d'étude. Les recommandations opérationnelles produites peuvent donc parfois paraître trop générales pour les équipes opérationnelles (« améliorer l'accès à l'hygiène des ménages ») ne répondant pas forcément à leurs interrogations opérationnelles.

Il est proposé ici que justement les interrogations opérationnelles des commanditaires de l'étude soient clairement formulées au tout début de la Link NCA (dans les termes de référence par exemple). On pourrait ainsi transformer la section recommandation en une section de questions opérationnelles / réponses de l'analyste.

Exemples de questions opérationnelles :

- Les critères de sélection des bénéficiaires du programme Argent contre Travail sont-ils pertinents au vu des résultats de la Link NCA ?

L'analyste peut ainsi argumenter au vu de la charge de travail des femmes, de la saisonnalité, de l'intérêt ou non de donner le cash directement aux femmes etc. mais aussi alerter sur les problèmes de gardiennage des enfants.

- Le programme de sensibilisation à l'alimentation des femmes enceintes et allaitante délivre-t-il des messages adaptés aux contextes ? quels sont les messages à prioriser ?

L'analyste peut argumenter en fonction des points de blocages identifiés sur les hypothèses causales (problème de connaissance ou de pratique ou de moyens). L'analyste peut, si possible, ajouter un exercice sur la théorie du changement pour compléter sa réponse.

- Les équipes nutrition ont le sentiment de voir beaucoup plus de familles d'éleveurs dans les centres nutritionnels en mars et beaucoup plus de familles d'agriculteurs en août. Est-ce qu'il y a une explication plausible à cette observation subjective ?

Connaissant cette observation, et en évitant que cela devienne un biais dans l'interprétation, l'analyste peut argumenter en fonction de la saisonnalité des facteurs de risque de la sous-nutrition et en s'assurant d'avoir des groupes de discussion avec des familles d'éleveurs et des familles d'agriculteurs.

Cet exercice a potentiellement quatre avantages :

- Formuler en amont le besoin et obliger les commanditaires de l'étude à réfléchir plus spécifiquement à leurs attentes. Ces questions seront aussi l'occasion de clarifier à quelles questions la Link NCA est capable de répondre ou pas.
- Guider l'analyste à répondre plus précisément à des questions concrètes plutôt que de formuler des recommandations globales sur tout.
- L'analyste peut également, en fonction du temps disponible, adapter ou ajouter des outils à son enquête pour répondre à une demande opérationnelle (ex : théorie du changement sur un objectif d'un programme en cours).
- Ces questions sont un moyen concret d'initier des échanges entre les équipes opérationnelles et l'analyste.

Cet exercice a potentiellement deux risques :

- L'unité technique Link NCA doit s'assurer que les questions opérationnelles sont réalistes au risque de décevoir les attentes des commanditaires et de mettre l'analyste dans une situation insoluble.
- L'analyste doit absolument garder une approche holistique. L'analyste doit construire une vision globale de la problématique nutritionnelle pour ensuite pouvoir répondre aux questions opérationnelles de façon complète.

6.9 Améliorer la communication des résultats

6.9.1. Repenser les rapports

Aujourd'hui les rapports Link NCA complets font en moyenne 100 pages narratives (moyenne des 27 derniers rapports) plus les annexes. Certains rapports atteignent 170 pages. Les rapports sont très complets, parfois passionnants mais disparates et souvent décourageants pour le lecteur.

On peut voir une lecture assez opérationnelle des rapports Link NCA avec peu d'intérêt pour la méthodologie, l'analyse de contexte et le narratif. Au contraire les lecteurs sont plus attirés par le résumé, la hiérarchisation des hypothèses et les recommandations opérationnelles. Or ces sections sont souvent peu abouties. Le résumé est travaillé en toute fin d'étude, se rajoute au travail du rapport et il est vraiment compliqué de résumer autant de résultats en 3 pages. La hiérarchisation des hypothèses est un exercice délicat de la Link NCA tout comme les recommandations opérationnelles.

Ainsi il est proposé de :

- Rédiger un *résumé* complet concentrant les principaux résultats en 10 pages. Ce résumé devra être *rédigé minutieusement* et pourrait comprendre, par exemple :
 - o Une introduction, les objectifs (1 page)
 - o La méthodologie résumée (1 page) avec un encart sur les limitations dans l'interprétation des résultats et notamment de l'analyse causale. La méthodologie pourra se référer aux guides Link NCA et éventuellement à des annexes pour la justification du calcul de l'échantillon.
 - o Les résultats de prévalence de la malnutrition et des facteurs de risque (2 pages) sous forme d'un tableau de bord (cf détail ci-dessous)
 - o La présentation des hypothèses et du processus de hiérarchisation (2 pages)
 - o Conclusion et réponses aux questions opérationnelles (cf détail ci-dessous) émaillée d'extraits d'interviews (4 pages).

- Rédiger un *rapport* complémentaire de 30 pages (sans reprendre les 10 pages du résumé donc 30 pages en plus des 10 pages) avec le détail des schémas causaux et leurs narratifs et les résultats quantitatifs complémentaires. Ce rapport pourra avoir un niveau de qualité rédactionnelle moindre étant destiné à un public moins nombreux et plus averti.

Il est recommandé de réduire à la portion congrue, voire de supprimer la partie « contexte ». La compréhension du contexte reste un élément absolument majeur et central de la Link NCA mais ce n'est pas la partie qui intéresse le lecteur souvent déjà averti. De plus cette partie, assez longue, reprend souvent des informations déjà disponibles dans d'autres rapports sectoriels. Ainsi, dans cette partie ne devrait figurer que les éléments nouveaux apportés par la Link NCA et se référer aux études pertinentes pour ce qui est déjà rédigé par ailleurs.

Le Résumé de 10 pages doit donc être rédigé minutieusement et visuellement attractif car destiné à un large public. Il doit constituer une priorité en termes de travail de rédaction de l'Analyste et capable de concentrer les principaux résultats de l'enquête.

6.9.2. Tableau de bord des résultats quantitatifs (« dashboard »).

Le public ciblé par les Link NCA est particulièrement intéressé par les résultats de l'enquête quantitative sur les facteurs de risque (cf. fig.4). La Link NCA reprend les *indicateurs classiques de chaque secteur*. Chaque expert technique y trouve donc une information qui l'intéresse. Une présentation standardisée et plus visuelle peut donc constituer un *point d'accroche* pour attirer chaque expert vers une vision plus large que celle de son secteur d'expertise.

Comme les indicateurs standards sont quasi-identiques d'une Link NCA à une autre, il paraît donc judicieux de *standardiser* cet outil afin de (1) préserver le temps de travail des Analystes et (2) proposer un *outil visuel performant*.

Le tableau de bord ne devrait *pas faire plus de 2 pages* et doit figurer dans le résumé. Les résultats des autres indicateurs pourront faire partie du rapport.

Le tableau de bord peut être facilement réalisé à partir d'un fichier *EXCEL* avec une feuille de synthèse graphique à exporter, une feuille de définition des indicateurs, une feuille par graphique contenant les données chiffrées et les *sources d'information* à remplir par l'analyste.

6.10 S'adapter mais aussi questionner le cadre institutionnel

Les approches multi-sectorielles sont de plus en plus utilisées dans le cadre de programmes de lutte et de prévention de la sous-nutrition. Ces approches sont gérées de façon très diverses d'une organisation à une autre et la Link NCA n'a d'autre choix que de s'adapter à chaque organisation.

Mais la capitalisation d'expériences des Link NCA est aussi un outil puissant pour questionner le cadre institutionnel. L'exemple le plus parlant est celui de **l'approche genre et notamment du temps de travail des femmes pointé très souvent comme un facteur de risque majeur**. Les équipes opérationnelles sont souvent désemparées et n'ont pas de solution dans les guidelines techniques.

« Lorsque j'ai recommandé de réaliser des programmes pour réduire le temps de travail des femmes, j'ai eu l'impression qu'ils attendaient que je leur fournisse un programme clé en main, ils n'avaient pas de solution à proposer. »

De même, lorsque l'espacement des naissances est identifié comme un facteur majeur et que l'organisation n'a aucune expérience dans ce domaine, on arrive à un point de blocage opérationnel.

La Link NCA se doit de porter ces sujets, en se basant sur les expériences acquises et en questionnant les organisations : « quel est votre positionnement sur le planning familial ? » « Quelles solutions opérationnelles préconisez-vous pour réduire la charge de travail des femmes ? ». Il semble pertinent de développer un travail de **plaidoyer** pour pousser les équipes opérationnelles à travailler sur des questions soulevées par les Link NCA.

7. Conclusion

Un outil programmatique ou stratégique?

On l'a vu, **l'influence de la Link NCA sur les programmes est plus évidente lorsqu'un objectif opérationnel clair, circonscrit, défini dans le temps existe**. Dans ce cas de figure, l'influence est directe, à court terme, sur le prochain programme. Dans ce contexte, la méthodologie devra s'adapter aux besoins opérationnels de chaque contexte.

La Link NCA a aussi le potentiel d'influencer la **stratégie opérationnelle** à moyen terme des acteurs gravitant autour de la nutrition. Dans ce cas de figure, l'influence est indirecte, à moyen terme, plus difficilement mesurable et portera sur les programmes futurs. Dans ce contexte, **la méthodologie sera plus complexe et peut s'apparenter à une stratégie de plaidoyer**.

Dans tous les cas il est essentiel de **formuler au mieux la demande initiale**, de comprendre le contexte et d'adapter le mode opératoire en conséquence. Tenter d'utiliser la Link NCA pour répondre à la fois à une approche programmatique et stratégique est périlleux et a pu être contre-productif.

Il y a un besoin urgent **d'améliorer l'efficacité et la couverture des Link NCA** et d'assumer les limites des Link NCA pour ne pas créer des attentes trop fortes. La Link NCA propose une analyse qui doit rester humble, sans certitudes, mais qui peut créer le lien souvent manquant entre la connaissance des communautés et la connaissance scientifique internationale.

Cette étude s'est attachée à mesurer l'influence des Link NCA sur les programmes. Il semble également important de rappeler que le processus de la Link NCA permet d'avoir des impacts forts, moins tangibles et pourtant essentiels, au niveau local.

« La Link NCA permet de retourner la situation et de changer les rapports de force en plaçant les communautés au même niveau que les experts. »

« Les effets secondaires sont très positifs: on observe le renforcement des liens avec les autorités locales et avec les équipe terrain dont la connaissance est valorisée. »

« La Link NCA donne une voix forte aux communautés comme cela est trop rarement le cas. »

« On présente les résultats de l'étude aux communautés mais il faut aller bien au-delà. **Il faut que les communautés connaissent les plans d'action, qu'elles sachent que ce sont elles qui ont initié les nouveaux programmes,** les plans d'action et les nouvelles lois. »