

Feu rouge, feu vert : comment un tableau de bord a transformé des données en progrès au Nigeria



Introduction

Dans un paysage politique encombré caractérisé par une bande passante limitée et des données complexes et probantes, le tableau de bord nutritionnel du Forum des gouverneurs du Nigeria (FGN) se distingue comme un modèle clair et pratique pour stimuler la volonté politique et le changement des politiques en matière de nutrition au Nigeria grâce à des données probantes simplifiées. Développé à l'origine par le FGN pour suivre les progrès des engagements pris par les États en matière de nutrition, cet outil est devenu un instrument adopté à l'échelle nationale qui influence les décisions prises par l'ensemble du gouvernement. Cette étude de cas illustre comment une conception intentionnelle, une diffusion intelligente et des relations politiques solides ont transformé un outil de données en un **levier d'action**.

Le défi

En 2021, le Nigeria a été confronté à une crise nutritionnelle alarmante : ce pays s'est retrouvé parmi ceux affichant les taux de malnutrition les graves, avec notamment le deuxième plus grand nombre d'enfants souffrant d'un retard de croissance au niveau mondial ^[1]. Les 36 gouverneurs des États du Nigeria avaient pris quatre engagements clairs pour lutter contre la malnutrition :

1. Renforcer ou établir des mécanismes de coordination fonctionnels pour une action multisectorielle
2. Élaborer et mettre en œuvre des plans stratégiques intégrés, spécifiques au contexte et alignés sur les priorités nationales ou sectorielles
3. Accroître le financement
4. Étendre la protection de la maternité, y compris en fournissant des services de garde d'enfants dans les bureaux du gouvernement

Toutefois, aucun mécanisme n'a été mis en place pour suivre les progrès accomplis. La pièce manquante ? La responsabilité.



[1] UNICEF, Nutrition : <https://www.unicef.org/nigeria/nutrition>

Conception et développement

Le FGN, s'appuyant sur l'utilisation réussie des tableaux de bord dans le domaine de la santé, a proposé un nouvel outil de responsabilisation rationalisé, spécialement conçu pour la nutrition. Ses principes de base devraient être simples et clairs, conviviaux et utilisables, tout en démontrant l'urgence.

- **Évaluations binaires par feux tricolores** : En utilisant uniquement des indicateurs verts et rouges, chaque État s'est vu attribuer la mention « atteint » (vert) ou « non atteint » (rouge) d'un critère de référence défini, sans indicateur jaune « en cours ». Ce système binaire a créé un sentiment d'urgence, motivant l'action pour le progrès, et a évité la complaisance.
- **Se concentrer sur les éléments facilitateurs, et pas seulement sur les résultats** : Au lieu de se concentrer uniquement sur l'évolution des taux de malnutrition, qui est plus difficile à observer, le tableau de bord a également permis de suivre des facteurs de changement plus en amont (gouvernance, financement et cadres juridiques), y compris des processus sur lesquels les décideurs politiques peuvent agir.
- **Des rapports axés sur l'action** : Chaque fiche d'évaluation comprenait un résumé avec trois actions concrètes, spécifiques à l'État, que les gouverneurs pouvaient entreprendre pour améliorer leurs engagements en matière de nutrition. En outre, des flèches directionnelles permettaient de suivre les progrès réalisés au fil du temps, encourageant la poursuite des efforts même lorsque les points de référence n'étaient pas encore passés au vert.

Indicateurs	Réunion trimestrielle du SCFN présidée par le président du SCFN	75 % du financement trimestriel pour le plan de travail du SCFN est débloqué	MSPAN approuvé	Congé de maternité de six mois avec salaire complet	Crèche(s) fonctionnelle(s) dans le secrétariat d'État
État A	● ↑↓	● ↑↓	● ↑↓	● ↑↓	● ↑↓
État B	● ↑↓	● ↑↓	● ↑↓	● ↑↓	● ↑↓
État C	● ↑↓	● ↑↓	● ↑↓	● ↑↓	● ↑↓

Indicateurs exploitables

Comparaison aisée entre les États

Les flèches indiquent les progrès réalisés par rapport à l'évaluation précédente

Les couleurs rouge/vert sont faciles à interpréter

La stratégie d'engagement

Le tableau de bord était particulièrement efficace non seulement grâce à sa conception, mais aussi grâce à la manière dont il était présenté. Le FGN a tiré parti de son pouvoir de rassemblement unique. Les 36 gouverneurs du Nigeria se réunissent tous les mois sous l'égide du FGN pour discuter des questions nationales et infranationales urgentes. En intégrant le tableau de bord dans ces réunions de haut niveau chaque trimestre et en affichant publiquement les résultats de chaque État, le FGN a créé une culture de pression positive par les pairs et de concurrence saine.

Les gouverneurs ont pu voir comment ils se situaient par rapport à leurs pairs, y compris les États voisins, et en particulier ceux qui se trouvent dans des zones géopolitiques similaires et qui sont exposés aux mêmes conditions.

Cette visibilité a incité les gouverneurs à s'engager dans l'apprentissage entre pairs. Les responsables des États moins performants ont souvent contacté leurs homologues des États très performants pour comprendre comment reproduire leur succès.

L'impact

Après trois cycles réussis, le tableau de bord a gagné en popularité au niveau national. En 2022, le Conseil national de la nutrition a adopté le tableau de bord de la nutrition du FGN comme tableau de bord national officiel de la nutrition, passant de 6 à 20 indicateurs pour refléter un engagement multisectoriel plus large — de l'éducation et de l'agriculture à la réponse humanitaire et à la protection sociale.

L'influence du tableau de bord est tangible. Depuis son lancement :

- Les 36 États disposent désormais d'un comité d'État pour l'alimentation et la nutrition fonctionnelles — contre seulement 5 États au départ
- Des services de nutrition ont été créés dans 3 États et 7 administrations fédérales, ce qui a permis de débloquent des canaux de financement statutaires
- Huit (08) États ont adopté des lois garantissant un congé de maternité rémunéré de six mois, contre 3 auparavant
- Des lignes budgétaires spécifiques à la nutrition ont été introduites dans les budgets des États et du gouvernement fédéral

Aujourd'hui, le tableau de bord national est géré conjointement par le secrétariat du FGN (pour les données infranationales) et le ministère fédéral du Budget et de la Planification économique (pour les données fédérales), ce qui garantit à la fois la viabilité institutionnelle et l'appropriation commune.

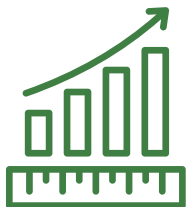
La visibilité de l'outil et sa légitimité perçue sont élevées. Comme le rapporte l'équipe du FGN : « Toutes les principales parties prenantes au Nigeria font référence au tableau de bord.

Facteurs clés de succès



1. Relations institutionnalisées et co-crédation

Des partenariats de longue date et des communautés de mise en œuvre ont permis d'obtenir l'adhésion de toutes les administrations. En intégrant l'outil dans les institutions nationales et infranationales existantes, il est devenu partie intégrante du système — et a favorisé l'appropriation dès le départ. Le fait que les décideurs aient participé à la conception et à la co-crédation a également contribué à rendre le tableau de bord plus susceptible d'être utilisé.



2. Simplicité et facilité d'action

Les indicateurs étaient mesurables, pertinents et clairement attribuables à l'action politique. La conception du tableau de bord a éliminé toute ambiguïté, rendant les résultats faciles à interpréter et à mettre en œuvre.



3. Pression positive des pairs

La comparaison publique a stimulé une saine concurrence et l'apprentissage entre pairs. Le tableau de bord a également permis d'identifier à la fois le problème et les prochaines étapes.



4. Diffusion stratégique

L'engagement en face-à-face avec les décideurs politiques a permis de créer une responsabilité au-delà des documents élaborés. L'expérience du FGN démontre que, peu importe si c'est par le biais de réunions mensuelles, de tableaux de bord ou d'autres approches, il est important de tirer parti des plateformes auxquelles les décideurs politiques font déjà confiance et qu'ils utilisent déjà.

Conclusion

Le tableau de bord de la nutrition du FGN a **transformé les défis en matière de responsabilité en un catalyseur de changement**, démontrant comment des outils stratégiques simplifiés, conçus pour les décideurs politiques, associés à un engagement intelligent, peuvent transcender la complexité du gouvernement et produire des résultats concrets. L'expérience du FGN montre que, pour que la recherche soit utilisée pour une orientation des politiques, elle doit être traduite dans des formats que les décideurs politiques peuvent assimiler et sur lesquels ils peuvent agir. Les indicateurs ne doivent pas seulement refléter les problèmes, mais aussi proposer des solutions. **Ce cas confirme que le succès dépend autant de la manière dont les données probantes sont partagées que de leur contenu**, soulignant l'importance de la co-crédation, du timing et de l'adaptation des résultats aux besoins des décideurs plutôt qu'aux préférences des chercheurs. Pour les pays confrontés à des défis similaires, le tableau de bord offre un modèle reproductible de la manière dont les données probantes peuvent non seulement informer, mais aussi pousser à l'action politique.

Ressources connexes

Cette étude de cas fait partie d'une série en quatre parties, développée par LEEPS Afrique, explorant des résultats de données probantes efficaces qui ont réussi à communiquer des informations aux décideurs politiques dans différents contextes et ont été adaptées pour un impact sur les politiques. Pour consulter les autres études de cas de cette série, veuillez cliquer sur les liens ci-dessous :

1. [Données probantes qui fonctionnent : l'anatomie d'un résultat de politique à fort impact](#)
2. [Des données probantes en 9 jours : comment un dossier de réponse rapide a influencé le débat sur le temps passé devant l'écran au Brésil](#)
3. [Feu rouge, feu vert : comment un tableau de bord a transformé des données en progrès au Nigeria](#)
4. [Comment l'échange entre pairs et la co-crédation ont jeté les bases d'une réforme nationale des données au Togo](#)

À propos du partenariat LEEPS Afrique

LEEPS Afrique est une initiative visant à promouvoir l'utilisation de données probantes dans l'élaboration des politiques afin de soutenir les progrès vers la réalisation des ODD. Ce partenariat réunit des organisations de premier plan spécialisées dans la collecte de données probantes de toute l'Afrique afin qu'elles apprennent les unes des autres, partagent leurs expériences et résolvent ensemble les problèmes, dans le but de renforcer l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes et d'accélérer les progrès vers la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).

Les activités de renforcement des capacités techniques et d'engagement politique sont menées par trois initiatives : le Centre d'excellence pour l'action politique en matière de données probantes, créé par le [Centre africain pour le développement équitable \(ACED\)](#), l'Initiative régionale de synthèse des données probantes en Afrique de l'Est, créée par le [Centre pour la synthèse rapide des données probantes \(ACRES\)](#), et l'Alliance pour les données probantes et l'équité dans l'élaboration des politiques en Afrique, créée par l' [Institut africain pour le développement des politiques \(AFIDEP\)](#).

[Results for Development \(R4D\)](#) est le coordinateur de l'apprentissage et de l'engagement pour le partenariat LEEPS.

Le partenariat LEEPS est financé par le [Centre de recherches pour le développement international \(CRDI\)](#), la [Fondation William et Flora Hewlett](#) et [Robert Bosch Stiftung GmbH](#).