

## EVALUATION D'OPERATION

Haïti DEV 200150 « Projet d'appui au programme national de cantines scolaires »

### Rapport d'Évaluation Finale

Décembre, 2014

Équipe d'évaluation : Mirella Mokbel Genequand, Chef de mission; Emilie Sidaner

Gestionnaire d'évaluation : Alexis Boncenne (Econometría Consultores)

Commandée par le

**Bureau de l'Évaluation du PAM**

Numéro de rapport: OEV/2013/18



World Food Programme



## **Remerciements**

L'équipe tient à remercier l'ensemble des participants à cette évaluation – services de l'Etat, partenaires, bénéficiaires et PAM – qui s'est déroulée dans de bonnes conditions et qui a pu obtenir la plupart des informations demandées. La collaboration des équipes du PAM, tant au niveau du Bureau Régional qui a participé à la planification, l'organisation et la coordination de cette évaluation décentralisée, que du Bureau de Pays et des Sous Bureaux a été franche et complète, et nous les en remercions.

## **Décharge**

Les opinions exprimées sont celles de l'équipe d'évaluation, et ne reflètent pas nécessairement celles du Programme alimentaire mondial. La responsabilité des opinions exprimées dans ce rapport demeure celle des auteurs. La publication de ce document n'implique pas la validation par le PAM des opinions exprimées.

La forme employée et les informations contenues dans les cartes n'impliquent l'expression d'aucune opinion de la part du PAM concernant le statut légal ou constitutionnel de n'importe quel pays, territoire ou aire maritime ou concernant la délimitation des frontières.

## **Gestion de l'évaluation**

Responsable de Projet «Évaluations d'Operations»: Élise Benoit (PAM)

Point focal de l'évaluation : Julie Thoulouzan (PAM)

Gestionnaire d'évaluation : Alexis Boncenne (Econometría Consultores)

## TABLE DES MATIERES

<b>1</b>	<b>Fiche opérationnelle .....</b>	<b>i</b>
	<b>Cartographie.....</b>	<b>vii</b>
<b>2</b>	<b>Résumé Exécutif .....</b>	<b>viii</b>
<b>1.</b>	<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
2.1	Caractéristiques de l'évaluation .....	1
2.2	Contexte du pays.....	3
2.3	Vue d'ensemble du Projet.....	9
<b>3</b>	<b>Principaux Constats de l'Evaluation .....</b>	<b>10</b>
3.1	Pertinence .....	10
3.2	Résultats .....	19
3.3	Facteurs Affectant les Résultats .....	31
<b>4</b>	<b>Conclusions et Recommandations.....</b>	<b>40</b>
4.1	Evaluation générale .....	40
4.2	Recommandations.....	43

## Tableaux

Tableau 1:	contraintes et solutions pour l'application de la méthodologie.....	3
Tableau 2	Objectifs spécifiques et indicateurs.....	10
Tableau 3	Evolution des critères de ciblage en cours de mise en œuvre.....	11
Tableau 4	Analyse de la couverture du projet par rapport à la prévalence de l'insécurité alimentaire des communes où le PAM appuie les cantines scolaires	12
Tableau 5 :	Alimentation scolaire en Haïti – bénéficiaires par opérateur .....	17
Tableau 6	Alimentation scolaire: vivres prévus et distribués.....	22
Tableau 7	Synthèse des conclusions de l'évaluation pour chacun des 5 objectifs stratégiques du cadre SABER - Alimentation Scolaire .....	28
Tableau 8	Exécution budgétaire, par type de dépense, janvier 2012-juin 2014 .....	32

## Graphiques

Graphique 1 Carte représentant les écoles couvertes par le projet DEV 200150 en 2013.....	vii
Graphique 2 Priorisation des communes selon la prévalence de l'insécurité alimentaire (1 février 2013) .....	vii
Graphique 3 Evolution de l'insécurité alimentaire selon le score de consommation: 2001-2012 .....	6
Graphique 4 Evolution de l'état nutritionnel des enfants en Haïti de 1995 à 2012 (en pourcentage) .....	7
Graphique 5 Alimentation scolaire: nombre de bénéficiaires atteints vs. Planifiés ...	20
Graphique 6 Analyse du nombre de jours de fonctionnement de la cantine pour l'année scolaire 2013-2014 .....	22
Graphique 7 Achats de denrées locales ( <i>hors lait</i> ) Quantités en tonnes et en pourcentage des achats totaux .....	27
Graphique 8 Évolution des contributions reçues .....	33

## Annexes

Les annexes sont présentées dans un document séparé, elles incluent :

Annexe 1 Termes de référence	1
Annexe 2 Méthodologie	21
Annexe 3 Matrice d'évaluation	31
Annexe 4 Liste des documents consultés	44
Annexe 5 Agenda	52
Annexe 6 - Liste des personnes rencontrées	53
Annexe 7 Analyse des capacités nationales en matière d'alimentation scolaire en Haïti	58
Annexe 8 Appui matériel pour le PNCS (liste des articles donnés et coût en \$ÉU)	65
Annexe 9 Rubriques du cadre SABER pour l'alimentation scolaire	66
Annexe 10 Estimation des coûts réels alimentation scolaire par élève, 2013	75

<b>1 Fiche opérationnelle</b>		
<b>Titre de l'opération</b>	Haïti DEV « Projet d'appui au programme national de cantines scolaires »	
<b>Numéro de l'opération</b>	200150	
<b>Durée</b>	1er janvier 2012-31 décembre 2014	
<b>Approbation</b>	Novembre 2011	
<b>Démarrage effectif</b>	Octobre 2012	
<b>Nombre et nature des révisions budgétaires</b>	<p>Cinq révisions budgétaires (RB):</p> <p><b>RB1</b>, 15 mars 2013 : diminution des coûts de transport terrestre, entreposage et manutention (TTEM). Le budget est réduit de 76 226 dollars É.-U.</p> <p><b>RB2</b>, 9 août 2013 : augmentation de la couverture géographique à la suite de l'interruption de l'activité cantines scolaires menée sous l'Intervention prolongée de secours et de redressement (IPSR) 108440, passant ainsi de cinq départements à une couverture à l'échelle nationale, en appliquant les critères de ciblage géographique basés sur l'étude de vulnérabilité. Le nombre de bénéficiaires, le budget, les besoins en vivres ainsi que la durée n'ont pas été modifiés.</p> <p><b>RB3</b>, 15 novembre 2013 : augmentation du nombre de bénéficiaires de 485 000 à 685 000 (200 000 élèves bénéficiaires sous l'IPSR 108440) d'octobre 2013 à juin 2014 ; cadre logique modifié en ligne avec le nouveau Plan stratégique du PAM 2014-2017 et le Cadre de résultats stratégiques pour 2014-2017 (WFP/EB.2/2013/4-A/Rev.1) Le budget a augmenté de 7 299 411 USD (+11,55 pourcent).</p> <p><b>RB4</b>, 14 février 2014 : alignement du budget au nouveau Cadre financier du PAM, sans changement dans le montant total.</p> <p><b>RB5</b>, en cours de préparation : extension du projet jusqu'à la fin de l'année scolaire 2014-2015 (30 juin 2015).</p>	
<b>Objectifs</b>		
<i>Composante 1 : Alimentation scolaire</i>	OS 4 « réduire la faim chronique et la dénutrition » du Plan stratégique 2008-2013	<p><b>R1</b> : Accès à l'éducation rehaussé et revalorisation du capital humain dans les écoles assistées par le PAM</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inscriptions</li> <li>- Taux d'abandon (<i>remplacé par le taux de rétention dans le cadre logique révisé</i>)</li> <li>- Taux de passage (<i>indicateur non retenu dans le cadre logique révisé</i>)</li> </ul> <p><b>R2</b> : Statut nutritionnel des garçons et des filles ciblés amélioré grâce au déparasitage et à l'incorporation de micronutriments en poudre (MNP)</p> <p>Indicateur : diminution annuelle de la prévalence de l'anémie ferriprive de 20 pourcent</p>

<p><b>Composante 2 : Renforcement des capacités</b></p>	<p>OS 5 « Renforcer la capacité des pays de lutter contre la faim, notamment grâce à une stratégie de renforcement des capacités et aux achats locaux » du Plan stratégique 2008-2013</p>	<p><b>R3</b> : Capacité renforcée du Gouvernement à poursuivre et élargir durablement un programme d'alimentation scolaire</p> <p>Indicateurs : documents et manuels produits et validés ; nombre d'ateliers de formation organisés ; Système de Suivi et évaluation (S-E) axé sur les résultats et participatif en place au Programme national de cantines scolaires (PNCS)</p> <p><i>(indicateurs maintenus dans le cadre logique révisé au niveau des produits)</i></p> <p><b>R4</b> : Solutions de lutte contre la faim sont identifiées et intégrées dans les politiques nationales <i>(résultat d'effet pour les produits liés à l'augmentation de l'offre et demande d'achats locaux, non retenu dans le cadre logique révisé)</i>.</p> <p>Indicateur <i>(retenu pour l'ensemble de la composante Renforcement des capacités dans le cadre logique révisé)</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Index de capacité national (ICN) par solution de lutte contre la faim</li> </ul>
---	---	--

Source :

- Document de Projet Haïti DEV 200150: « Projet d'appui au programme national de cantines scolaires ». Document du Conseil d'Administration (WFP/EB.2/2011/9-A/1)
- Cadre logique de la révision budgétaire 3

### Principales activités

	Activités	Besoins alimentaires (Tonnes)	Répartition par composante (%)	Coût total pour le PAM (dollars EU)	Nombre total de bénéficiaires <sup>1</sup>	
					F	H
<b>R1 et R2</b>	Repas scolaires y compris les MNP	45 753	100	31 012 062	265 000	220 000
<b>R3 et R4</b>	Renforcement des capacités	NA	NA	6 563 808	ND	ND
Total projet				63 240 517		

Changements dans la mise en œuvre non reflétés dans les révisions budgétaires précitées

Entre janvier et juin 2012 (année scolaire 2011-2012), l'alimentation scolaire a été mise en œuvre sous l'IPSR 108440 en raison de la mobilisation insuffisante des ressources pour le projet DEV 200150

Source :

- Document de Projet Haïti DEV 200150: « Projet d'appui au programme national de cantines scolaires ». Document du Conseil d'Administration (WFP/EB.2/2011/9-A/1)
  - Standard projet report (SPR) de 2012 de l'IPSR 108440
- Abréviations utilisées : NA : non applicable ; ND : non disponible

### Partenaires principaux

<p><b>Gouvernement</b></p>	<p>1) Ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle (MENFP)/PNCS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Met en œuvre le programme dans les écoles sous sa responsabilité</li> </ul>
----------------------------	---

<sup>1</sup> Ces chiffres, repris de l'annexe du document de projet soumis au Conseil d'administration du PAM, ne correspondent pas à ceux mentionnés dans les SPR.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéficie et participe aux actions de renforcement des capacités notamment l'élaboration de la politique nationale</li> <li>2) Ministère de l'agriculture, des ressources naturelles et du développement rural (MARNDR) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participe à l'établissement et mise en œuvre de la stratégie d'achats locaux</li> </ul> </li> <li>3) Ministère de la santé publique et de la population (MSPP) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participe à l'opérationnalisation de la stratégie de distribution des MNP</li> </ul> </li> </ul>
<b>Nations Unies</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participe à l'initiative conjointe PAM-UNESCO-UNICEF «Nourrir les corps, Nourrir les esprits» (initiative lancée après le démarrage du projet. (Pas encore mise en œuvre)</li> <li>- Services essentiels favorisant un meilleur apprentissage tels que mesures d'assainissement, eau potable et déparasitage</li> </ul> </li> <li>2) Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participe aux actions d'achats locaux et à la création de jardins scolaires (cette dernière action a été suspendue faute de financement)</li> </ul> </li> </ol>
<b>Associations, Organisations non-gouvernementales (ONG), et Organisations de producteurs (OP)</b>	<p>Organisations non gouvernementales (ONG) partenaires de l'opération pour la mise en œuvre du programme dans les écoles (17 en 2012, 11 en 2013) :</p> <p>ADEMA, ALR, ASEBED, BDE-Nord, BDE-NE, BND Artibonite, BND Centre, BND Ouest, CAED, CAP, CARITAS, CROSE, Fanm Deside, MBCH, ODRG, SIKSE, WVI Centre, WVI Ouest (voir liste des acronymes à la fin du document)</p> <p>FONDEFH : partenaire pour le déparasitage et la mise en place du programme de distribution des MNP</p> <p>Véterimed : approvisionnement en lait dans 85 écoles à travers le réseau de laiteries du projet <i>Lèt Agogo</i>.</p> <p>Organisations de producteurs</p>
<b>Donateurs principaux</b>	Canada, Etats-Unis, multilatéral, Brésil, France
<p>Source :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Document de Projet Haïti DEV 200150: « Projet d'appui au programme national de cantines scolaires ». Document du Conseil d'Administration (WFP/EB.2/2011/9-A/1)</li> <li>- Mémoire d'accord pour la pérennisation du programme d'alimentation scolaire en Haïti (signé en janvier 2013 entre le Gouvernement de la république d'Haïti et le PAM Haïti) et matrice d'actions développée en Octobre 2013 pour la période 2012-2016</li> <li>- Situation des ressources</li> <li>- SPR 2012 et 2013</li> <li>- Liste des écoles couvertes par le projet indiquant les partenaires de coopération (Fichiers Excel fournis par le bureau de pays pour 2012 -2013 et 2013-2014)</li> </ul>	
<b>Autres opérations PAM en cours</b>	
<p>Autres opérations du PAM en cours pendant la durée du projet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- IPSR 108440 « Assistance alimentaire pour les groupes vulnérables exposés aux chocs récurrents» ; janvier 2010 - mars 2014. La composante alimentation scolaire a été</li> </ul>	

transférée vers le projet DEV 200150 lors de la troisième révision budgétaire de novembre 2013.

- IPSR – 200618: Avril 2014 – Mars 2017 “Strengthening Emergency Preparedness and Resilience in Haiti”.

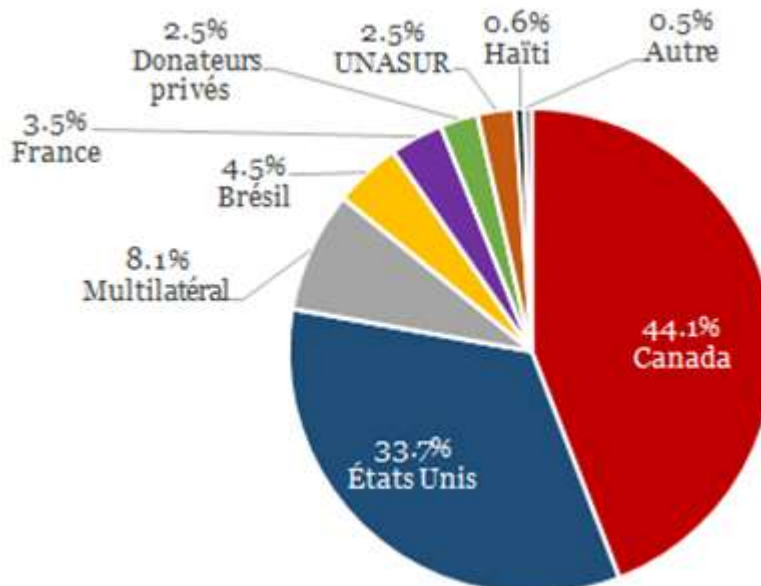
### Ressources obtenues (Intrants)

#### Principaux donateurs et répartition des ressources (octobre 2014)

**Contribution reçue (au 16 octobre 2014) : 50 137 134 dollars É.U**

**Pourcentage reçu par rapport à l'appel : 71,2%**

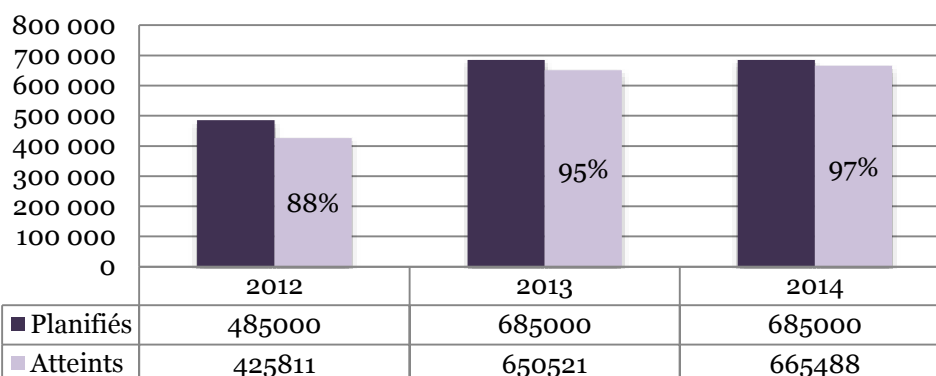
**5 principaux donateurs:**  
Canada, États-Unis, multilatéral, Brésil, France



Source : Resource Situation (16 octobre 2014)

### Produits

#### Pourcentage des bénéficiaires de l'alimentation scolaire atteints vs planifiés par année calendaire



Source :

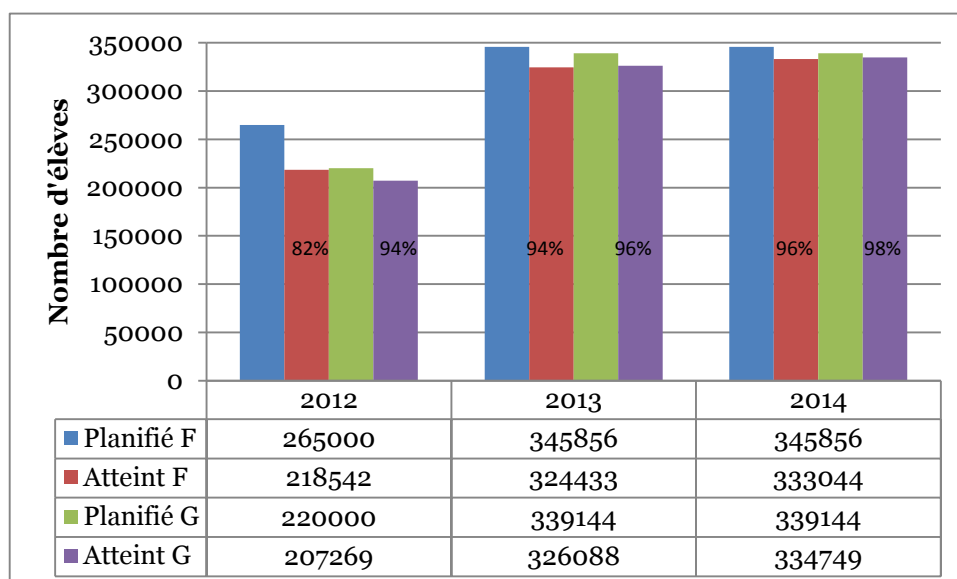
Chiffres « atteints » : SPR 2012 et 2103 ; et pour la période janvier à juin 2014 : fichier Excel « Analyse des bénéficiaires et vivres 2013-2014.xlsx »

Les pourcentages indiquent la proportion du nombre de bénéficiaires atteints par rapport au nombre planifié

Chiffres « planifiés » : document de projet pour l'année 2012 et révision budgétaire 3 pour les années 2013 et les 6 premiers mois de 2014



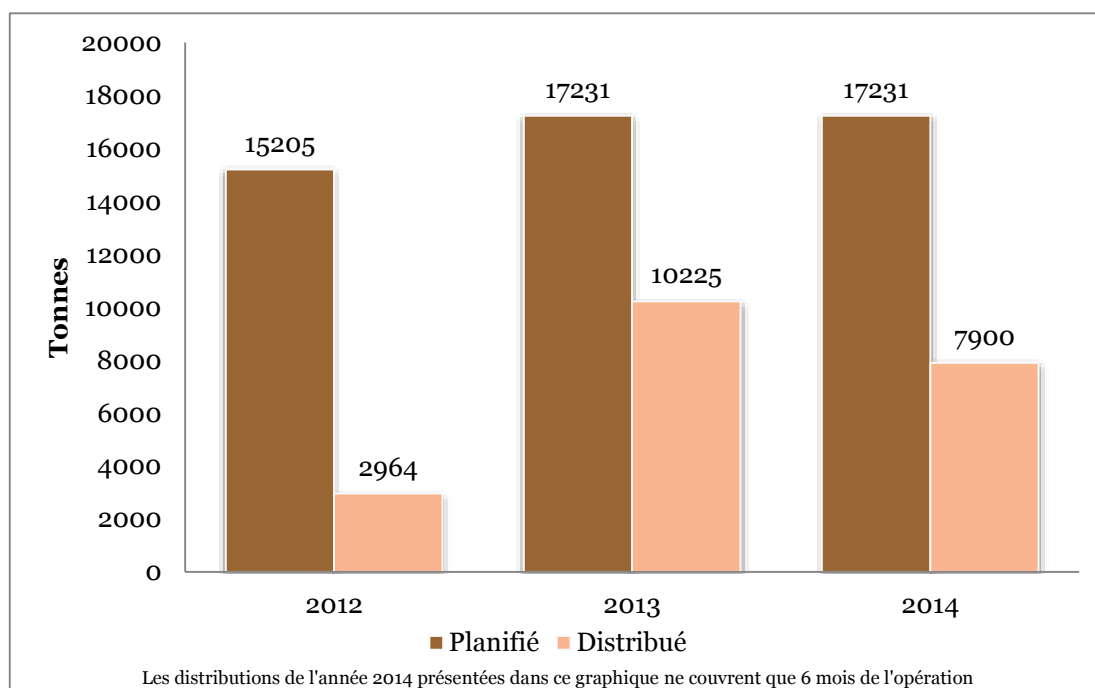
## Bénéficiaires planifiés et atteints désagrégés par genre



Source: SPR 2012 et 2013; fichiers Excel: « 2013 Outputs » ; « 2014 Outputs » ; « Analyse des bénéficiaires et vivres 2012-2013 » ; « Analyse des bénéficiaires et vivres 2013-2014 »

Les pourcentages indiquent la proportion des bénéficiaires atteints par rapport a nombre planifié par genre et par année

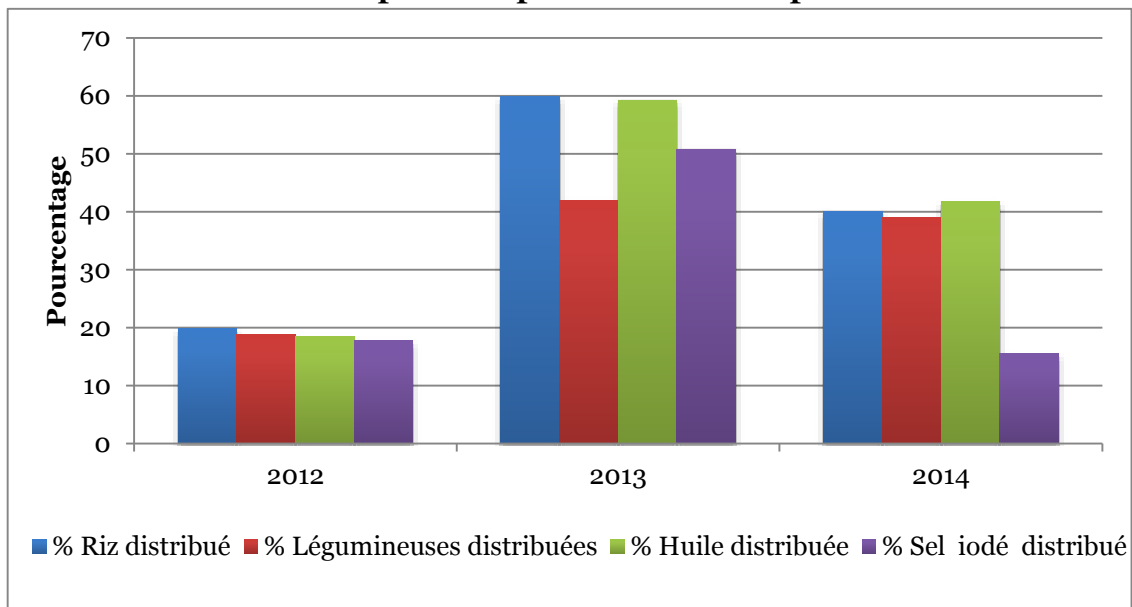
## Vivres distribués vs planifiés par année calendaire



Source : Vivres « distribués »: SPR 2012 et 2103 ; et pour la période janvier à juin 2014 : fichier Excel « Analyse des bénéficiaires et vivres 2013-2014.xlsx »

A noter que pour 2012, les vivres planifiées se réfèrent à toute l'année scolaire, alors que cette année là les 2 premiers trimestres ont été couverts par l'IPSR 100840, et que pour l'année 2014, l'évaluation ne couvre que les premiers six mois de l'année 2014 (jusqu'en juin 2014) alors que là aussi les vivres planifiés se réfèrent à toute l'année scolaire (voir aussi explications supplémentaires dans le paragraphe 67)

### Vivres distribués vs planifiés par commodité et par année calendaire



Source : SPR 2012 et 2103 ; et pour la période janvier à juin 2014 : COMPAS

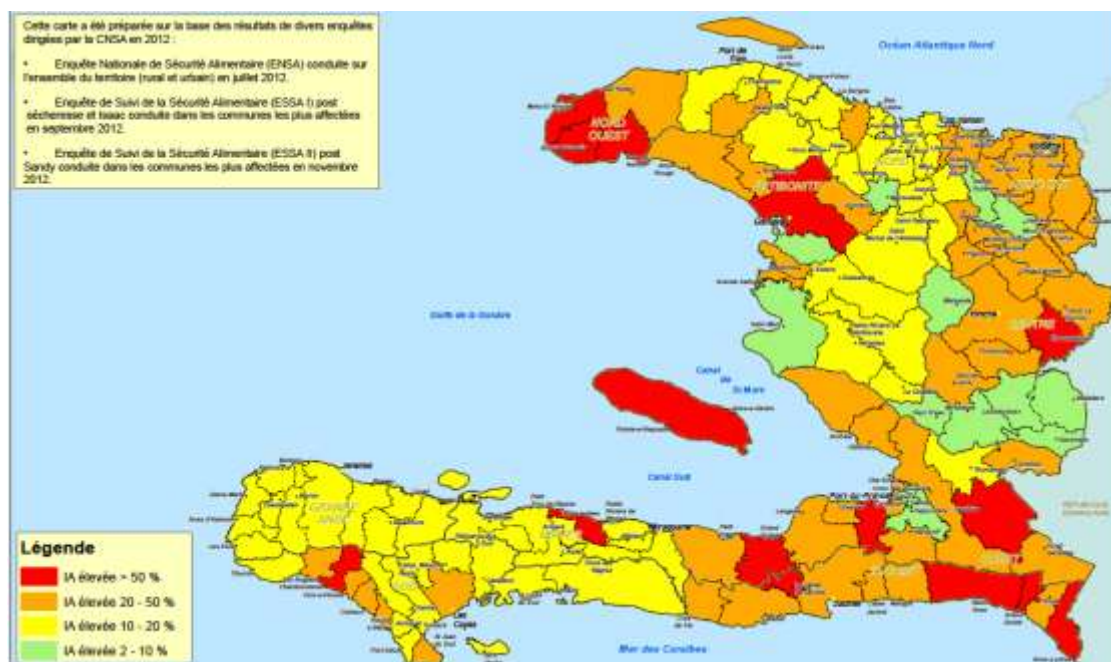
## Cartographie

**Graphique 1 Carte représentant les écoles couvertes par le projet DEV 200150 en 2013**



Source : Bureau de Pays du PAM/Logistics Cluster

**Graphique 2 Priorisation des communes selon la prévalence de l'insécurité alimentaire (1 février 2013)**



Source: Bureau de Pays du PAM/Logistics Cluster

## 2 Résumé Exécutif

### Introduction

1. L'évaluation finale du projet DEV 200150 (2012-2014) « Projet d'appui au programme national de cantines scolaires », qui s'est déroulée d'août à décembre 2014, avait pour objectifs de : i) rendre compte des résultats et ii) tirer des enseignements utiles pour l'avenir. Elle s'articule autour de trois questions principales : 1) la pertinence ; 2) les résultats (efficacité, efficience, impact et pérennité) ; et 3) les facteurs, internes et externes, qui expliquent les résultats.

2. Ses principaux utilisateurs sont : le PAM Haïti et ses partenaires, le bureau régional du PAM à Panama et le bureau des évaluations du PAM. Le projet devant se terminer en juin 2015, le choix du calendrier de l'évaluation a été prévu pour que les constatations et recommandations de celle-ci puissent guider les décisions quant à la conception et la mise en œuvre d'un nouveau programme. L'évaluation a couvert la période de mise en œuvre du projet de janvier 2012 à juin 2014.

3. Le projet, soumis au conseil d'administration du PAM en novembre 2011, concerne les objectifs stratégiques 4 et 5 du Plan stratégique 2008-2013 du PAM, en vigueur lors de la conception du projet. Lors de la 3<sup>ème</sup> révision budgétaire de novembre 2013, les objectifs et le cadre logique ont été reformulés et alignés avec l'objectif stratégique 4 « Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim » du plan stratégique du PAM 2014-2017. Le projet vise à augmenter l'accès équitable à l'éducation ; à stabiliser ou réduire la sous-nutrition y compris les carences en micronutriments ; et à renforcer l'appropriation et les capacités du Gouvernement. Le coût total pour le PAM se situait à 70 463 702 \$ EU en novembre 2013 (3<sup>ème</sup> révision budgétaire).

### Contexte Pays

4. Avec une population estimée à 10,5 millions d'habitants en 2012, Haïti est un pays à faible revenu. Le pays connaît une situation politique relativement stable depuis les élections générales de 2010-2011. Le séisme du 12 janvier 2010 a été un choc majeur avec un bilan humain très lourd, et en 2012, une succession de chocs - sécheresse, cyclones et inondations - ont grandement affecté la production agricole et la sécurité alimentaire des ménages à travers tout le pays à des degrés différents selon la zone géographique : en 2011 la prévalence de l'insécurité alimentaire était estimée à 38 pourcent à l'échelle nationale.

5. Malgré une nette amélioration de la situation nutritionnelle au cours de ces dernières années, le taux de malnutrition chronique est encore élevé dans certains départements (par exemple 32,9 pourcent dans le Nord-Est). Le système éducatif reste confronté à d'énormes défis : offre globalement insuffisante et inadaptée à la demande de scolarisation. Le recensement scolaire de 2011 a confirmé la faible efficacité interne du système, qui se traduit notamment par des taux moyens de redoublement de 14,5 pourcent et des taux d'abandon autour de 13 pourcent.

### Principaux constats

6. **Pertinence.** Les objectifs immédiats et activités retenues - alimentation scolaire, renforcement des capacités et achats locaux - sont cohérents avec les politiques et stratégies sectorielles du Gouvernement et avec les politiques et orientations normatives du PAM. Le soutien du PAM au programme de cantines scolaire est cohérent au regard des besoins prioritaires identifiés à travers les analyses régulières de l'insécurité alimentaire menées par la Coordination Nationale de la

Sécurité Alimentaire (CNSA). Le ciblage géographique sur la base de l'insécurité alimentaire est donc pertinent, avec une nette amélioration de la couverture dans les communes prioritaires en 2013-2014 par rapport à 2012-2013. Cependant, les révisions annuelles du ciblage géographique et surtout par type d'école (publique, privée, communautaire) et par niveaux de classe (pré-primaire, inclusion/exclusion du 3<sup>ème</sup> cycle) dans les mêmes communes, bien que faites à la demande du PNCS et/ou en consultation avec ce dernier, ont entraîné des coûts d'investissement importants et ont compromis la pérennité. Par ailleurs, ces changements programmatiques rendent difficile la mesure des progrès sur plusieurs années.

7. La composition de la ration est adéquate vis-à-vis des habitudes alimentaires haïtiennes et pour répondre aux carences en micronutriments, mais les quantités ne sont pas adaptées aux enfants du préscolaire. Le projet s'inscrit dans un paysage d'acteurs multiples, avec de fortes opportunités de complémentarité dont certaines ont été exploitées, mais les mécanismes de mise en œuvre de l'alimentation scolaire varient selon les agences de financement, et la collaboration avec les autres agences des Nations Unies, notamment l'UNICEF et la FAO mentionnées dans le document de projet, a été limitée (manque de financement, différentes zones géographiques ciblées par l'UNICEF et le PAM, difficultés à établir une collaboration effective entre le PNCS et la direction de la santé scolaire du MSPP) et aucun accord a été signé pour mener des activités telles que la mise en place d'infrastructures d'approvisionnement en eau potable ou d'assainissement. Enfin les possibilités de synergies avec d'autres projets et initiatives du PAM n'ont pas été pleinement explorées.

8. **Résultats.** La couverture des bénéficiaires de l'alimentation scolaire et la répartition selon le genre sont satisfaisantes, mais les bénéficiaires n'ont pas reçu les bénéfices escomptés. Par exemple en 2013 la cantine n'a fonctionné en moyenne que 127 jours (75 pourcent des jours planifiés), et ce pour diverses raisons telles que les retards dans les livraisons de vivres aux écoles (planification et distribution mensuelle, réception tardive des rapports mensuels des écoles et problèmes de transport) qui ont fait l'objet de mesures correctives en 2014 (cf. paragraphe 11), la non-préparation des repas malgré la présence des vivres (absence des cuisinières, de combustible, etc.), et d'autres imprévisibles (grèves ou problèmes sécuritaires).

9. Les effets directs de l'alimentation scolaire n'ont pas été documentés, le système de S-E mis en place jusqu'en 2013 n'ayant pas permis d'obtenir les données nécessaires. En effet, ce suivi reposait sur les rapports consolidés des ONG d'une qualité variable, et il n'y avait pas de base de données permettant de faire un suivi au niveau de chaque école. Le manque de régularité dans le fonctionnement de la cantine a vraisemblablement compromis l'effet attendu de la cantine sur l'assiduité et la performance scolaire. Néanmoins, l'ensemble des parties prenantes interrogées s'accorde sur le fait que l'alimentation scolaire a été un élément important dans la rétention et l'assiduité des élèves.

10. L'appui technique du PAM a permis de développer plusieurs documents de travail, mais ce soutien à la formulation d'une politique d'alimentation scolaire et à la clarification du cadre institutionnel du PNCS n'a pas abouti. Le changement d'approche en matière de renforcement des capacités avec le travail conjoint au niveau opérationnel avec le PNCS dans deux départements est un changement opportun. L'introduction de produits locaux dans les repas des cantines scolaires soutenues par le PAM a été réalisée grâce à des achats locaux de riz et de maïs, et à travers deux projets pilotes. La part des achats locaux dans le projet DEV a augmenté progressivement. En moyenne sur la période d'évaluation, le projet s'est

approvisionnement à hauteur de 6,3% sur le marché local (hors lait). Les activités de renforcement des capacités de commercialisation des producteurs locaux ont été mises en œuvre en partenariat avec l'Unité de facilitation des achats des produits locaux (UFAPL) du Ministère de l'agriculture, des ressources naturelles et du développement rural –MARNDR) et à travers le renforcement des capacités de cette unité ; mais les réalisations à ce jour sont limitées. La plupart des études techniques et documents normatifs prévus dans la lettre d'entente n'ont pas été élaborés. L'estimation globale de l'Indice des Capacités Nationales (ICN) qui place Haïti au niveau 2 (Emergent) avec un score de 8 points sur 20 en 2014, et qui correspond globalement aux observations faites par la mission d'évaluation, traduit les faibles avancées depuis le diagnostic de 2011.

11. **Facteurs externes et internes expliquant les résultats.** Plusieurs éléments positifs ont contribué à une meilleure mise en œuvre et au progrès dans la réalisation des objectifs : 1) le soutien des donateurs qui a permis un bon financement (71% du budget prévisionnel reçus-août 2014) ; 2) les mesures prises pour pallier aux ruptures de stocks (inventaires des stocks au niveau des écoles et possibilités de distribution bi ou trimestrielles à l'étude) ; 3) la revue du système de S-E fin 2013 avec un accent sur l'amélioration de la qualité de la mise en œuvre; mise en place d'une base de données et le renforcement des capacités des partenaires de coopération ; et enfin 4) le soutien technique accru du BR. Les efforts du BP pour améliorer la logistique et le système de S-E ont contribué également à une prise de conscience des agents de terrain du PAM ainsi que de ses partenaires de la nécessité d'accorder une attention particulière à l'efficacité et l'efficacé grâce à une gestion transparente et à jour.

12. Les facteurs internes moins favorables incluent : 1) une exécution budgétaire relativement faible (41 pourcent du budget planifié) ; 2) des défaillances dans la distribution des vivres sur une base mensuelle et des cas de mauvaise gestion ; 3) l'absence d'un *Development Project Action Plan* (DPAP) et un manque de formalisation des procédures de gestion et de mise en œuvre; et 4) des insuffisances en terme de ressources humaines et d'organisation. Les facteurs externes ont concerné les domaines suivants : 1) la qualité de l'éducation : carences dans les infrastructures scolaires, notamment pour l'eau et l'assainissement, et la faible qualité de l'offre éducative ; 2) le financement : le non-respect des engagements par le MENFP et le MARNDR ; 3) la capacité institutionnelle : absence de cadre institutionnel pour le PNCS, manque de clarté des liens entre le PNCS et le MENFP et rotation du personnel du PNCS à tous les niveaux ; 4) l'engagement des communautés : variabilité voire absence de contributions (en nature ou en espèce) des comités de gestion ; et 5) les achats locaux: le coût (riz local deux fois plus cher que riz importé), les faiblesses structurelles des producteurs et les aléas climatiques.

## Conclusions

13. L'absence de politique nationale et de cadre institutionnel pour l'alimentation scolaire qui clarifient notamment les attributions du PNCS, a constitué un obstacle majeur à la pérennité des activités de cantines scolaires et des actions de renforcement des capacités. Si dans l'ensemble le ciblage géographique sur la base de l'insécurité alimentaire a été respecté avec une amélioration de la couverture des élèves dans les communes prioritaires, la révision annuelle du ciblage a entraîné des coûts d'investissement importants et n'a pas permis de continuité dans les interventions, compromettant ainsi la pérennité des résultats éducationnels, ceci d'autant plus que les écoles exclues ne sont prises en charge par le PNCS ou un autre partenaire.

14. Le choix des vivres est adapté aux habitudes alimentaires, mais la quantité/valeur nutritive de la ration n'est pas adaptée en terme de quantité aux enfants du préscolaire. Par ailleurs, le repas servi en milieu de matinée ne permet pas de remédier à la faim immédiate des enfants qui n'ont pas pris de petit-déjeuner.

15. La collaboration avec les agences des Nations Unies a été limitée et aucun accord n'a été établi dans le cadre de ce projet pour améliorer l'infrastructure et fournir un paquet essentiel de services aux écoles. Les carences dans les infrastructures scolaires (eau, cuisines) tant dans le public que dans le non-public, ont en effet été une contrainte importante pour la mise en œuvre du programme. Plusieurs ONG partenaires conduisent des activités complémentaires avec des fonds mobilisés auprès d'autres partenaires mais ces activités ne sont pas signalées dans les FLA ce qui a limité les possibilités de coopération et de synergies.

16. Le financement d'un poste de conseiller en matière d'alimentation scolaire est un point positif compte tenu des objectifs ambitieux en matière d'alimentation scolaire, cependant l'organisation du Bureau de Pays et le roulement important du personnel n'ont pas favorisé le travail en équipe et la concertation autour d'objectifs communs. Enfin, le manque de formalisation des objectifs opérationnels et des procédures a été un problème majeur.

### **Recommandations**

17. Le projet en cours se terminant en juin 2015, les recommandations suivantes concernent essentiellement le prochain projet d'appui à l'alimentation scolaire. En l'absence de Politique nationale susceptible d'informer le prochain projet, le PAM doit prendre des décisions sur la conception de son projet en concertation avec le MENFP, le PNCS et les principaux opérateurs, en s'appuyant sur les conclusions et des recommandations de la présente évaluation et sur une analyse actualisée des besoins.

**18. Recommandation 1 - Intensifier le soutien au Gouvernement dans l'élaboration et l'adoption d'un cadre légal pour le PNCS et d'une politique nationale d'alimentation scolaire afin d'harmoniser les interventions soutenues par différents opérateurs ; et intensifier le plaidoyer en faveur de l'adoption de cette politique**, qui définirait les éléments suivants : a) les objectifs et modalité d'exécution y compris le ciblage ; b) les rôles respectifs de toutes les parties prenantes, ainsi que le mandat, fonctions et ancrage institutionnel du PNCS (un préalable à la poursuite de l'appui matériel et organisationnel du PAM) ; c) les directives et/ou manuels pour formaliser les procédures; et d) un système de suivi et évaluation.

*Responsabilité: PAM; implications financières et en ressources humaines: deux consultants requis pour une période d'au moins 6 mois)*

**19. Recommandation 2 - Maintenir le ciblage établi lors de la conception du projet pour la durée du projet afin de permettre l'atteinte des objectifs de développement (efficacité)**, en tenant compte des orientations suivantes : a) inscription dans les directives nationales du MENFP/PNCS; b) utilisation des données pluriannuelles d'insécurité alimentaire du CNSA, et d'indicateurs éducationnels ; c) inclusion des enfants du préscolaire et les élèves des deux premiers cycles de l'enseignement fondamental, avec des campagnes de sensibilisation pour éviter le partage des repas avec les enfants du 3<sup>ème</sup> cycle; et d) plaidoyer du PAM pour la couverture de toutes les écoles (et vacances) remplissant les critères minimum, indépendamment de leur statut public/non-public dans les zones prioritaires 1 et 2 afin d'éviter les transferts et l'exclusion d'enfants très vulnérables n'ayant pas accès à

des établissements d'enseignement public.

*Responsabilité: PAM BP en concertation avec le PNCS, MENFP et CNSA*

**20. Recommandation 3 - Œuvrer pour développer les partenariats et les complémentarités dans le but de renforcer les effets - en terme d'éducation et de nutrition - et la pérennité de l'alimentation scolaire**, en :

a) créant des synergies avec les activités visant à la résilience et la création d'avoirs mises en œuvre sous l'autre projet du PAM en cours – l'IPSR 200618 ; b) établissant des partenariats avec plans d'actions en amont avec les PTF ; et c) promouvant la participation des communautés, et tout particulièrement des femmes, à la mise en œuvre et au contrôle des activités à travers les comités de gestion.

*Responsabilité: PAM BP*

**21. Recommandation 4 – Fournir un repas journalier nutritif répondant aux besoins différents des élèves selon leur âge, en utilisant autant que possible des produits locaux :** a) adaptation de la ration en termes de quantité aux deux principaux groupes d'âge (pré-primaire et fondamental) ; b) réintroduction des MNP précédée de campagnes de sensibilisation; c) continuation et diversification des achats locaux tout en veillant à la qualité nutritionnelle des repas et le coût du programme par élève reste dans la fourchette moyenne des programmes d'alimentation scolaire du PAM ; d) capitalisation des enseignements du projet pilote de Nippes, à travers un S-E rigoureux.

*Responsabilité: PAM BP avec l'appui du BR et du siège ; implications financières et en ressources humaines : consultant requis pour une période d'environ 3 mois)*

**22. Recommandation 5 - Poursuivre et intensifier l'examen et revue des procédures existantes afin d'optimiser la mise en œuvre (efficience) ainsi que le suivi et l'évaluation (obligation de rendre compte):** a) formalisation des procédures et directives; b) adoption de dispositions logistiques et de gestion ; c) exécution d'une enquête de base et de suivi sur un échantillon d'écoles pour mesurer les effets éducationnels ; d) suivi de la distribution et utilisation correctes des MNP sur la prévalence de l'anémie, et plaidoyer du PAM pour l'inclusion des enfants d'âge scolaire dans les prochaines Enquêtes Mortalité, Morbidité, Utilisation des Services (EMMUS) ; e) affectation d'une équipe dédiée à l'alimentation scolaire ; et f) signature d'un DPAP avant le démarrage des activités.

*Responsabilité: PAM BP implications financières et en ressources humaines: un poste d'officier national et un consultant requis pour une période d'environ 6 mois)*

**23. Recommandation 6 - Inclure dans le prochain document de projet les lignes d'une stratégie de transition vers un programme national autofinancé, avec des objectifs opérationnels pour la durée du projet**, sur la base des premiers enseignements tirés du projet pilote de Nippes, l'étude de coûts programmée pour 2015 et les travaux de formulation de la politique nationale.

*Responsabilité: PAM BP avec l'appui du BR; en concertation étroite avec le gouvernement.*



## 1. Introduction

### 2.1 Caractéristiques de l'évaluation

#### 2.1.1 Objectifs et champ de l'évaluation.

1. Dans un contexte de regain d'importance accordé au niveau institutionnel à la communication de données probantes et à l'obligation de rendre compte des résultats, le PAM a chargé le Bureau des évaluations (OEV) de réaliser un plus grand nombre d'évaluations d'opérations entre 2013 et 2015. Le projet de développement Haïti DEV 200150 « Projet d'appui au programme national de cantines scolaires (2012-2014) » a été choisi pour faire l'objet d'une évaluation indépendante.<sup>2</sup> Ses principaux utilisateurs sont : le PAM Haïti et ses partenaires, le bureau régional du PAM à Panama et le bureau des évaluations du PAM.

2. Le projet devant se terminer au 30 juin 2015 (5<sup>ème</sup> révision budgétaire), le choix du calendrier de l'évaluation a été prévu pour que les constatations et recommandations de celle-ci puissent guider les décisions quant à la conception et la mise en œuvre d'un nouveau programme. L'évaluation a donc pour objectif de : i) rendre compte de manière indépendante et neutre des résultats et ii) tirer des enseignements utiles pour l'avenir (Termes de référence – Annexe 1). L'évaluation s'est déroulée d'août à décembre 2014 et a couvert la période de mise en œuvre du projet de janvier 2012 à juin 2014. Elle s'articule autour de trois questions principales :

- Q1. Dans quelle mesure l'opération est-elle pertinente?
- Q2. Quel est le niveau d'atteinte des résultats attendus?
- Q3. Quels sont les facteurs qui expliquent la performance de l'opération et ses résultats?

#### 2.1.2 Approche méthodologique

3. **Méthodologie.** L'équipe d'évaluation a opté pour la complémentarité et la triangulation des approches qualitative – revue documentaire (documents fournis par le bureau du PAM en Haïti ainsi que ceux obtenus auprès des principales parties prenantes et par le biais de la recherche web) entrevues individuelles (entretiens individuels semi-directifs avec les parties prenantes internes et externes), discussions de groupe (avec les partenaires de coopération et les élèves) et observation directe au niveau des écoles (grille d'observation qui comprend des éléments permettant de recueillir des informations relatives à la préparation et distribution des repas à travers les entretiens dans le cas où la cantine ne fonctionne pas le jour de la visite), et quantitative - exploitation des fichiers et bases de données du PAM (Méthodologie – Annexe 2). Des questions spécifiques visant à examiner la pertinence, l'efficacité, l'impact et la pérennité du projet ainsi que les thèmes transversaux relatifs au genre et aux effets inattendus sont présentées dans la matrice d'évaluation (Annexe 3).<sup>3</sup> Les questions dans les guides d'entretien ont été adaptées aux différentes catégories de parties prenantes, en s'assurant qu'elles n'étaient pas biaisées par

---

<sup>2</sup> Les opérations à évaluer sont choisies sur la base de critères d'utilité et de risque. Les critères d'utilité portent à la fois sur le caractère opportun de l'évaluation compte tenu du cycle de l'opération considérée et sur la couverture des évaluations récentes et prévues. Les critères de risque reposent sur une classification et une hiérarchisation des bureaux de pays du PAM prenant en considération une large gamme de facteurs de risque, y compris les facteurs opérationnels et externes ainsi que les auto-évaluations effectuées par les bureaux de pays aux fins du contrôle interne.

<sup>3</sup> L'opération DEV 200150 ne se déroulant pas dans un contexte de conflit, le thème transversal de « protection » n'a pas été inclus dans la matrice d'évaluation et n'a donc pas été examiné

rapport au genre.

4. **Phases de la mission.** La première phase (août-septembre 2014) s'est conclue par la soumission au PAM d'un rapport de démarrage, basé sur les informations transmises par le bureau pays (la liste des documents consultés se trouve dans l'annexe 4), qui a été validé avant la mission de terrain qui s'est déroulée du 28 septembre au 14 octobre 2014 (Agenda - Annexe 5). Durant celle-ci, la mission a rencontré des personnes ressources clés au sein des entités suivantes en capitale et sur le terrain: PAM (BP et sous-bureaux de Port-au-Prince, Cap Haïtien et Gonaïves), MENFP, MARNDR, PNCS, partenaires de coopération (ONG nationales et internationales), FAO, représentants des bailleurs de fonds, et une association de producteurs (Annexe 6 – Liste des personnes rencontrées). Au terme de cette visite, une analyse préliminaire des informations recueillies a servi à préparer un aide-mémoire que la mission a présenté en interne à l'équipe du BP du PAM le 13 octobre et à l'ensemble des parties prenantes le 14 octobre 2014.

5. **Echantillonnage des sites à visiter.** Les départements à visiter ont été choisis de manière à inclure : a) différentes situations quant à l'insécurité alimentaire (sur la base de l'indice synthétique développé par le PAM et la Coordination nationale de la sécurité alimentaire - CNSA) ; b) différents types d'écoles couvertes par le projet (publiques, privées et communautaires) ; c) écoles couvertes par différents partenaires de coopération ; et d) écoles ayant bénéficié de projets pilotes (par exemple écoles ayant reçu du lait à travers le projet « Lèt ago go »). La sélection des écoles a été établie en deux étapes, en adoptant une méthodologie semi-aléatoire. Au total, l'équipe d'évaluation a visité 11 écoles (8 publiques, 1 privée et 2 communautaires) où l'alimentation scolaire était mise en œuvre par six partenaires de coopération. Toutes les écoles visitées ont bénéficié du programme pendant les deux années scolaires où le programme a opéré.

6. **Limitations et contraintes.** Les éléments suivants ont limité les constats et analyses de la mission: 1) différences importantes entre divers documents (par exemple : objectifs chiffrés d'achats locaux et de transferts de responsabilités, et plusieurs objectifs de renforcement de capacités inclus dans le mémorandum d'accord avec le MARNDR qui ne figurent pas dans le document de projet) ; 2) disponibilité limitée de certaines informations due à une rotation élevée du personnel expatrié au sein du BP ; 3) faible niveau de compilation et d'archivage des données et absence d'instruments systématiques pour la mesure des effets attendus de l'opération, ceci combiné à l'absence de nombreuses statistiques à niveau national ; 4) absence de valeurs de base pour les indicateurs retenus dans le cadre logique initial annexé au document de projet ainsi que dans le cadre logique révisé annexé à la troisième révision budgétaire ; et 5) révision annuelle du ciblage qui ne permet pas d'avoir de données sur plusieurs années pour un grand nombre d'écoles. Selon une estimation faite sur la base des documents disponibles (listes des écoles par année scolaire), 44% des écoles ciblées par le PAM en 2013-2014 n'étaient pas ciblées l'année précédente (2012-2013), que ce soit par l'IPSR ou le DEV.

7. Ci-dessous les contraintes que la mission d'évaluation a rencontrées et les décisions prises :

**Tableau 1: contraintes et solutions pour l'application de la méthodologie**

Contraintes	Solutions
Différences importantes entre divers documents	Vérifications faites avec le Bureau Pays et la source des données utilisées dans le rapport clairement a été systématiquement mentionnée
Faible niveau de compilation et d'archivage des données et absence de statistiques	Questions non dirigées ajoutées dans les guides d'entretien pour obtenir les opinions des parties prenantes
Difficulté d'avoir des données sur plusieurs années suite aux révisions annuelles du ciblage	Pour la sélection des écoles à visiter, l'équipe a analysé les listes d'écoles bénéficiaires pour identifier celles qui faisaient partie de l'Opération pour les deux années scolaires durant lesquelles le DEV 200150 a opéré ; la sélection aléatoire s'est faite parmi ces dernières
Absence ou non-disponibilité d'informateurs clés/rotation du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploitation des enregistrements des entretiens effectués lors de la mission d'évaluation de janvier 2014 ;</li> <li>- Entretiens téléphoniques avec le personnel du PAM qui était en poste en Haïti en 2012 et 2013 et avec des informateurs clés parmi les parties prenantes externes non disponibles durant le séjour en Haïti (FAO)</li> <li>- Echanges par courrier électronique</li> </ul>
Difficulté d'accès à une école choisie aléatoirement	Remplacement par un autre site couvert par le même partenaire

## 2.2 Contexte du pays

8. **Contexte démographique et géographique.** Avec une population estimée à 10,5 millions d'habitants en 2012 pour un territoire de 27 750 km<sup>2</sup>, Haïti a la plus forte densité démographique des Caraïbes. La population haïtienne est jeune, 36 pourcent de la population a moins de 15 ans<sup>4</sup> et près d'un tiers des ménages (32 pourcent) comptent des enfants orphelins ou qui vivent sans leurs parents.<sup>5</sup> La population urbaine représente 48 pourcent de la population totale, et elle continue d'augmenter du fait de l'exode rural.<sup>6</sup> Le pays est divisé administrativement en 10 départements, 42 arrondissements et 140 communes.

9. **Contexte politique et performance économique :** Avec un Produit intérieur brut (PIB) par habitant en 2013 de 1 702 dollars É.U, Haïti est un pays à faible revenu-le plus pauvre du continent américain.<sup>7</sup> L'économie haïtienne est dominée par le secteur des services (environ 55 pourcent du PIB), suivi par celui de l'agriculture, de l'industrie manufacturière et enfin du tourisme. Les transferts de la diaspora soutiennent beaucoup l'économie : la valeur de ces transferts représente le double des devises tirées des exportations et est équivalente à environ le cinquième du Produit National Brut.<sup>8</sup>

10. Le séisme du 12 janvier 2010 a été un choc majeur avec un bilan humain très

<sup>4</sup> CNSA/MARNDR/FEWSNET. 2014. Perspectives sur la Sécurité Alimentaire Avril à Septembre 2014

<sup>5</sup> IHE/IHSI. 2012. Enquête Mortalité, Morbidité, Utilisation des Services-EMMUS-V

<sup>6</sup> World Bank- Présentation d'Haïti, <http://www.worldbank.org/en/country/haiti/overview>. 25/08/14.

<sup>7</sup> Banque Mondiale, Indicateurs de développement dans le monde. <http://databank.banquemondiale.org/data/views/reports/tableview.aspx>

<sup>8</sup> CNSA/MARNDR/FEWSNET 2014

lourd : plus de 230 000 morts et environ 300 000 blessés.<sup>9</sup> Quatre ans plus tard, le pays continue de se reconstruire et de renforcer son infrastructure et ses institutions. Plus de 1,3 million des 1,5 millions de déplacés ont pu être relogés. Selon les estimations, la croissance est en hausse, à 4,3 pourcent pour l'exercice 2013 contre 2,8 pourcent en 2012, malgré un environnement international défavorable et une succession d'ouragans et de tempêtes tropicales, d'épisodes de sécheresse et d'invasions de parasites agricoles.<sup>10</sup>

11. Le pays connaît une situation politique relativement stable depuis les élections générales de 2010-2011 qui furent marquées par des affrontements et la contestation des résultats. Le gouvernement en place depuis deux ans s'efforce d'accélérer ses programmes de reconstruction et de remédier aux lacunes endémiques de la prestation des services publics. Néanmoins le risque politique en Haïti est loin d'être négligeable, ainsi, les élections sénatoriales et municipales prévues en 2014 (qui avaient déjà été retardées en 2011) ont dû être repoussées du fait des désaccords entre la présidence et le parlement.<sup>11</sup>

12. **Pauvreté.** En 2012, Haïti se classait 161<sup>ème</sup> rang sur 186 dans l'indice de développement humain (PNUD). Selon l'Enquête sur les conditions de vie des ménages après le séisme (ECVMAS) menée en 2012, 24,7 pourcent de la population haïtienne (2,5 millions d'habitants) vit dans l'extrême pauvreté, soit moins de 1,25 dollar en parité du pouvoir d'achat (PPA) par jour, et 58,6 pourcent, (6,3 millions d'habitants) dans la pauvreté modérée.<sup>12</sup> Selon la Banque mondiale, près de 70 pourcent des ménages ruraux sont considérés chroniquement pauvres (vivent avec moins de deux dollars par jour et n'ont pas accès aux biens et services de base), contre un peu plus de 20 pourcent dans les villes.

13. Le Plan d'action pour la réduction de la pauvreté 2013-2016 (PARP) vise à réduire les inégalités, et promouvoir l'insertion sociale, le capital humain, l'insertion économique et le développement d'un environnement digne. Décliné sur trois années, il vise les couches les plus vulnérables de la population et cadre l'action gouvernementale dans le secteur social.<sup>13</sup>

14. **Secteur agricole.** Les terres arables représentent environ 40 pourcent de la superficie totale du pays, soit 1.1 million d'hectares.<sup>14</sup> La superficie agricole est structurée en aire irriguée (10 pourcent) et aire pluviale (90 pourcent), d'où un risque très élevé de fortes fluctuations de la production lors de chocs climatiques. Le secteur agricole représente 25 pourcent du PIB et emploie plus de 50 pourcent de la population. Différents facteurs se conjuguent pour expliquer la stagnation du secteur agricole : l'absence de politiques efficaces de promotion de l'agriculture depuis 40 ans couplée à une politique d'ouverture commerciale et de réduction drastique des tarifs douaniers ; le manque de sécurité des droits de propriété ; la dégradation de l'environnement ; l'accès très limité au capital et à la technologie ; la disponibilité en eau ; enfin une proportion considérable de pertes agricoles (environ 30% de la

---

<sup>9</sup> PAM. 2013. Haïti 2010-2013 Vers des Solutions Durables

<sup>10</sup> World Bank Op.cit.

<sup>11</sup><http://www.nytimes.com/2014/06/08/world/americas/haiti-elections-in-doubt-as-ex-presidents-stir-pot.html#>

<sup>12</sup> IHESI/banque Mondiale. 2012. Enquête sur les conditions de vie des ménages après le séisme

<sup>13</sup> Gouvernement de la république d'Haïti. 2012. Luttons pour une Haïti sans pauvreté – Plan d'action pour la réduction de la pauvreté extrême.

<sup>14</sup> CNSA/PAM. 2011.

production nationale des céréales chaque année).<sup>15,16</sup> En 2012-2013, les cinq principaux aliments produits dans le pays étaient le maïs, produit dans toutes les zones du pays (27 pourcent de la production agricole nationale), le manioc (17 pourcent), les bananes (11 pourcent), le sorgho (9 pourcent) et le riz (9 pourcent).<sup>17</sup> Pour nourrir une population sans cesse croissante, des importations massives de produits alimentaires sont effectuées en Haïti. En 2010, la production domestique représentait 48 pourcent des produits alimentaires disponibles dans le pays, le reste étant apporté par les importations (44 pourcent) et l'aide alimentaire (8 pourcent).<sup>18</sup>

15. En 2012, une succession de chocs - deux périodes sèches, les cyclones Isaac et Sandy et des inondations - ont grandement affecté la production agricole à travers tout le pays à des degrés différents selon la zone géographique. Selon l'évaluation prévisionnelle menée par le MARNDR et publiée en octobre 2013, la production 2013-2014 (en équivalent-céréalières) devait augmenter de 33 pourcent par rapport à l'année 2012-2013 mais resterait en dessous de 11 pourcent de l'année 2009-2010.

16. Elaboré après le séisme de 2010, le Plan national d'investissement agricole (PNIA) vise à contribuer à l'amélioration de la sécurité alimentaire et à la croissance économique d'Haïti.<sup>19</sup> Le Programme triennal de relance agricole 2013-2016 a ensuite été adopté pour améliorer la sécurité alimentaire et à la croissance économique à travers, entre autres : la modernisation du MARNDR ; l'amélioration de la productivité agricole ; et la promotion de l'agro-industrie.

17. **Sécurité alimentaire.** Les situations d'urgence sont récurrentes à Haïti, ce qui compromet souvent les potentiels bénéfiques de la lutte contre l'insécurité alimentaire et malnutrition. L'insécurité alimentaire en Haïti est surtout liée à la pauvreté (chômage, problèmes fonciers et inégalités sociales), aux bas niveaux de rendements agricoles et à la fragilité du milieu.<sup>20</sup>

18. Selon l'enquête nationale de sécurité alimentaire (ENSA) menée à l'échelle nationale en 2011 par la CNSA avec l'appui entre autres du PAM, et dont le rapport fut publié en décembre 2012, la prévalence de l'insécurité alimentaire était de 38 pourcent à l'échelle nationale, 42 pourcent en milieu rural et 33 pourcent dans l'aire métropolitaine de Port-au-Prince (classée deuxième parmi les divisions administratives). Trois départements dépassaient la prévalence à l'échelle nationale : l'Artibonite (45 pourcent), le Nord-Ouest (46 pourcent) et le Sud-Est (41 pourcent).<sup>21</sup>

---

<sup>16</sup> PAM, 2013 : Analyse des risques liés aux achats locaux

<sup>17</sup> FEWSNET. 2014. Op.cit

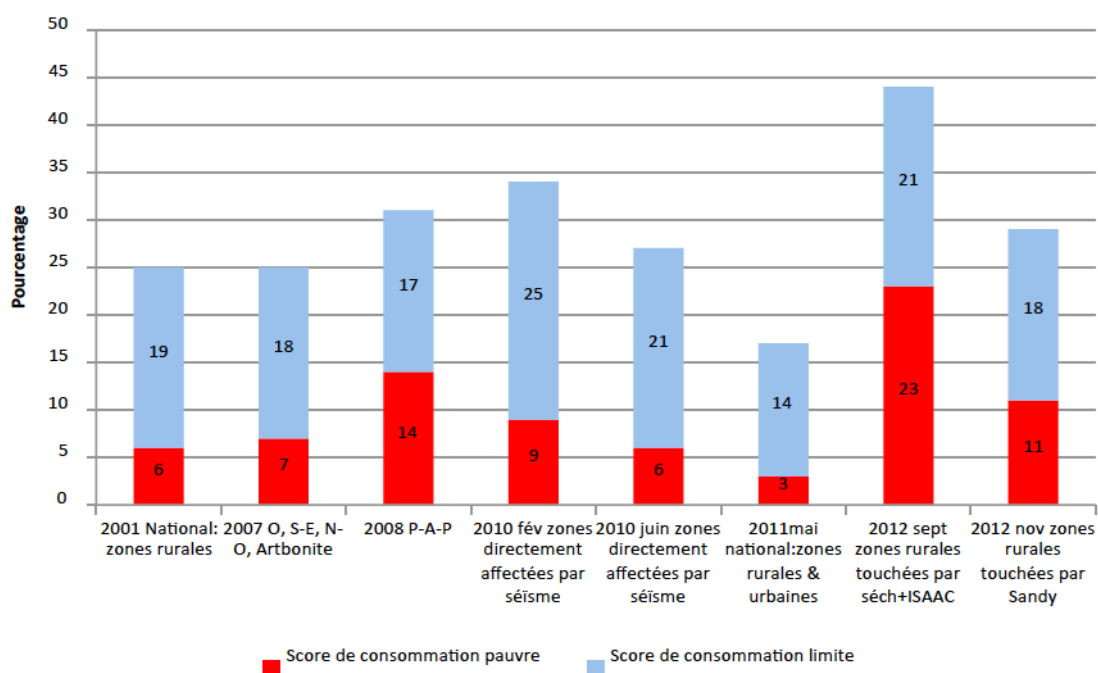
<sup>18</sup> MARNDR, 2012 . Consultation pour le renforcement de la capacité d'analyse du CNSA dans les processus d'achats locaux.

<sup>19</sup> MARNDR. 2010. Plan National d'Investissement Agricole 2010-2016.

<sup>20</sup> FEWSNET. 2014. Op. Cit.

<sup>21</sup> FEWSNET. 2014. Haïti Sécurité Alimentaire en Bref

**Graphique 3 Evolution de l'insécurité alimentaire selon le score de consommation: 2001-2012**



Source : PAM. 2013. Haïti 2010-2013 Vers des Solutions Durables

19. L'objectif général du Plan national de sécurité alimentaire et nutritionnelle (PNSAN) est d'éliminer l'insécurité alimentaire au niveau de la population Haïtienne en concrétisant le droit à l'alimentation d'ici 2025.

20. **Nutrition.** Au cours de ces dernières années, l'état nutritionnel des enfants haïtiens de moins de 5 ans s'est globalement amélioré (graphique 4). En 2012, la prévalence de la malnutrition aigüe globale (MAG) était à 4,1 pourcent, situation considérée comme acceptable (contre 7.6 pourcent en 1995) et celle de la malnutrition aigüe sévère (MAS) ou émaciation à 1,1 pourcent.<sup>22</sup> La prévalence de la MAS est considérée comme insatisfaisante dans les départements du Nord-Est (6,7 pourcent), du Sud-Est (5,8 pourcent) et du Nord (5,5 pourcent). Le taux de malnutrition chronique ou retard de croissance a régressé, passant de 38,2 pourcent (taux élevé) en 1995 à 23,4 pourcent (taux moyen) en 2012. Ce taux est très élevé dans le département du Nord-Est (32,9 pourcent), et moyen dans la Grande Anse (27,6 pourcent) et le Nord (27 pourcent).<sup>23</sup> Quant aux carences en micronutriments, l'Enquête Mortalité, Morbidité, Utilisation des Services (EMMUS-V) menée en 2012 a révélé que près des deux-tiers des enfants de 6-59 mois testés souffrent d'anémie : 31 pourcent d'anémie légère, 34 pourcent d'anémie modérée et 1 pourcent d'anémie sévère. Les départements les plus touchés sont le Nord-Ouest et le Nord-Est.<sup>24</sup> Selon le MSSP, une forte prévalence de parasitoses intestinales serait parmi les causes de l'anémie chez les enfants d'âge préscolaire et scolaire.<sup>25</sup>

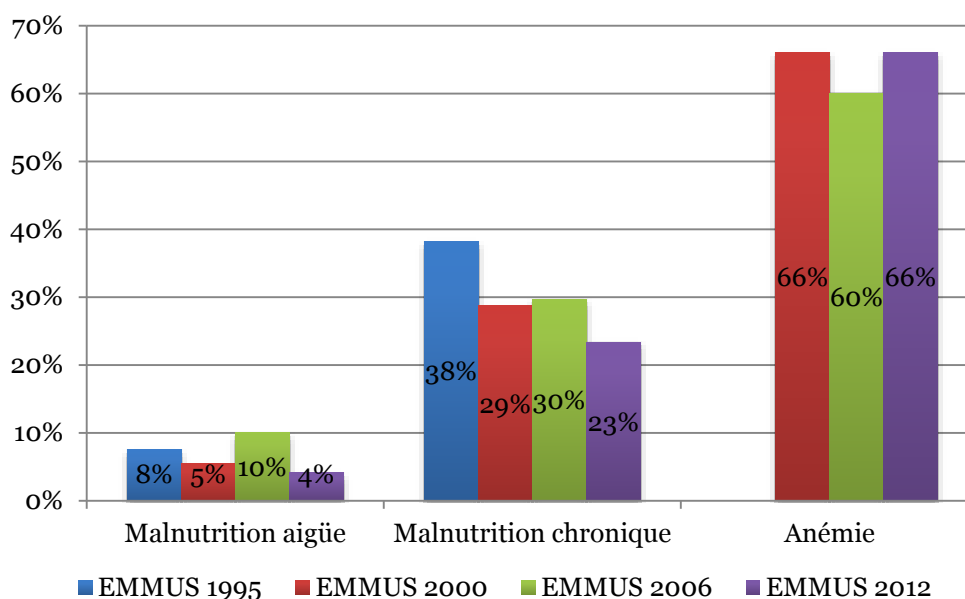
<sup>22</sup> Classification de l'OMS du taux de prévalence de la MAG : <5% = situation acceptable ; 5-9% = situation insatisfaisante ; 10-14% = seuil d'alerte; et ≥ 15% = seuil d'urgence. Classification du taux de malnutrition chronique : <20% = faible ; 20-29% = moyen ; 30-39% = élevé ; et > 40% = très élevé.

<sup>23</sup> MSPP/UNICEF/PAM. 2012. Enquête Nutritionnelle Nationale avec la Méthodologie SMART

<sup>24</sup> IHE/IHIS 2012

<sup>25</sup> MSPP. 2012. Activités Intensives pour la Santé de l'Enfant (AISE). Le document ne fournit pas d'estimations de prévalence

**Graphique 4 Evolution de l'état nutritionnel des enfants en Haïti de 1995 à 2012 (en pourcentage)**



Source: Données des enquêtes EMMUS

21. Le Plan Stratégique de Nutrition (PSN 2013-2015) met l'accent sur la prévention de la malnutrition à travers plusieurs axes dont : a) la promotion de l'éducation en matière de nutrition et d'hygiène et la prise en charge intégrée de la nutrition de l'enfant et de l'adolescent en milieu scolaire ; et b) La prévention et la lutte contre les carences en micronutriments.

22. **Éducation.** Malgré les efforts importants consentis par les gouvernements du pays en matière d'éducation depuis plusieurs années et le soutien de la communauté internationale, le niveau d'instruction de la population demeure encore faible. 15% des femmes et 9% des hommes âgés de 15 à 49 ans n'ont aucune instruction. Quel que soit le sexe, le niveau d'instruction s'améliore des générations les plus anciennes aux générations les plus récentes (EMMUS V). Si les taux de scolarisation sont parmi les plus faibles au monde, les résultats de l'enquête EMMUS V indiquent cependant une amélioration substantielle de la scolarisation, et il n'y a pas de disparité apparente entre les filles et les garçons dans le primaire. Le taux net de fréquentation scolaire (TNFS) pour le niveau primaire en 2012 est estimé à 77 pourcent.<sup>26</sup> Le TNFS présente des disparités régionales (de 69 pourcent dans l'Artibonite à 86 pourcent pour l'aire métropolitaine de Port au Prince et le département de Nippes) et est plus élevé en milieu urbain (86 pourcent) qu'en milieu rural (73 pourcent). Au niveau secondaire (12 à 17 ans), le TNFS est beaucoup plus faible : 25 pourcent.<sup>27</sup> L'accès à des activités ciblant les jeunes enfants (0-5 ans) demeure limité (67 pourcent de taux brut de scolarisation au préscolaire 3-5 ans).<sup>28</sup>

23. Le système éducatif reste confronté à d'énormes défis découlant principalement

<sup>26</sup> Les deux premiers cycles de l'enseignement fondamental en Haïti correspondent à l'enseignement primaire (enfants âgés de 6 à 11 ans). Le recensement de 2010-2011 a dénombré 13,599 écoles<sup>26</sup>, 2, 210,221 élèves et 70,009 enseignants pour le fondamental 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> cycle. Le pays est divisé en 10 départements scolaires et 68 districts (le district correspond parfois à un arrondissement) divisés en Bureaux d'inspection de zone (BIZ).

<sup>27</sup> IHE/IHSI. 2012. Enquête Mortalité, Morbidité, Utilisation des Services-EMMUS-V

<sup>28</sup> UNICEF : <http://www.unicef.org/haïti/french/education.html>

du fait que l'offre est globalement insuffisante et inadaptée à la demande de scolarisation. Le recensement scolaire de 2011 confirme la faible efficacité interne du système, qui se traduit notamment par des taux moyens de redoublement de 14,5 pourcent, des taux d'abandon autour de 13 pourcent et des taux bruts de fréquentation scolaire élevés : au niveau primaire, le taux brut de fréquentation scolaire est de 165 pourcent (159 pourcent pour les filles et de 171 pourcent pour les garçons).<sup>29</sup> Les nombreux redoublements, ainsi que les entrées tardives dans le système ont généré le phénomène des « sur-âgés », enfants dépassant de plus de deux ans l'âge fixé pour un niveau. Ceux-ci représentant environ 39 pourcent des effectifs de l'école fondamentale. Par ailleurs, le taux de survie en 5<sup>ème</sup> année du primaire est faible (25 pourcent).<sup>30</sup> Ces phénomènes s'expliquent d'une part par la mauvaise qualité de l'offre d'éducation et, d'autre part, par la pauvreté. Les frais de scolarité sont élevés et l'enseignement privé prédomine. Selon le recensement scolaire de 2011, seuls 22 pourcent des élèves de l'enseignement fondamental 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> cycles fréquentent des établissements du secteur public, le reste étant scolarisé dans le secteur non-public, la plupart du temps géré sans réglementation et opérant en dessous des normes minimales de qualité.<sup>31</sup> Selon l'ENSA qui a examiné la relation entre l'insécurité alimentaire et la fréquentation/assiduité à l'école des enfants entre 6 et 14 ans, la principale raison (80 pourcent des cas) de non fréquentation ou d'irrégularité rapportée était le manque d'argent pour les frais scolaires (CNSA 2012).<sup>32</sup>

24. Le secteur de l'éducation est considéré comme une priorité pour l'Etat. Le Plan opérationnel pour la refondation du système éducatif de 2010 a pour objectif la mise en place d'un système éducatif de qualité. Les principaux programmes d'investissement du MENFP portent sur la construction et la réhabilitation des infrastructures et le renforcement et la modernisation du système éducatif public. Le Programme de Scolarisation Universelle, Gratuite et Obligatoire (PSUGO) doit permettre à tous les enfants haïtiens d'avoir accès gratuitement à l'Education fondamentale. L'État subventionne la scolarité de plusieurs milliers d'élèves du secteur non public à travers plusieurs programmes dont le PSUGO, l'EPT, etc. En effet, les statistiques de 2014 montrent que 24 pourcent des élèves des deux premiers cycles du fondamental sont pris en charge par l'État dans le secteur non public.

25. **Genre.** Les femmes ont un rôle important dans la société haïtienne. Elles constituent 48 pourcent de la population économiquement active, surtout dans le commerce et les échanges mineurs, dans lequel elles représentent 82 pourcent des travailleurs, et dans l'agriculture où leur pourcentage est de 37 pourcent.<sup>33</sup> Entre 42 pourcent et 44 pourcent des chefs de famille sont des femmes. Néanmoins la société haïtienne continue de confiner les femmes aux rôles traditionnels et les hommes jouissent d'un meilleur statut social.<sup>34</sup> Dans le secteur éducationnel, l'objectif de parité

---

<sup>29</sup> IHE/IHSI. 2012. Enquête Mortalité, Morbidité, Utilisation des Services-EMMUS-V. Le taux brut de fréquentation scolaire (TBF) au niveau primaire est le nombre total d'élèves du niveau primaire, exprimé en pourcentage de la population d'âge officiel de fréquentation du niveau primaire. Des valeurs supérieures à 100 % signifient qu'un nombre important d'élèves qui fréquentent le niveau primaire sont plus âgés (ou plus jeunes) que l'âge officiel pour ce niveau.

<sup>30</sup> MENFP. 2011. Recensement

<sup>31</sup> UNICEF : <http://www.unicef.org/haiti/french/education.html> et MENFP. 2012. Plan Opérationnel. Le secteur non public regroupe l'ensemble des écoles financées par des fonds privés et gérées par un ou des particuliers (laïcs ou religieux), dont la scolarisation peut être payante ou non payante, y compris les écoles communautaires (gérées par des associations locales)-,

<sup>32</sup> Bien que l'enseignement dans les deux premiers cycles du fondamental soit gratuit dans les établissements publics, les parents doivent couvrir d'autres frais tels que les uniformes ou les fournitures. Les écoles du secteur non-public demandent des frais d'inscription variables et selon les informations recueillies, souvent modiques.

<sup>33</sup> PNUD. 2013. Assistance légale pour les femmes victimes de violence de genre en Haïti

<sup>34</sup> <http://www.northeastern.edu/haitinet/gender-in-haiti/>



des sexes dans l'enseignement primaire est atteint et l'enseignement secondaire accuse une nette prévalence des filles.<sup>35</sup> L'indice de parité entre les sexes (en utilisant les taux nets de fréquentation scolaires) est de 1,01 dans l'enseignement primaire et de 1,35 dans le secondaire : 29 pourcent des filles de 12-17 ans sont scolarisées au niveau national, contre 22 pourcent pour les garçons du même âge.<sup>36</sup> Aucune politique concernant la promotion de l'égalité des genres est en vigueur en Haïti actuellement.

### **2.3 Vue d'ensemble du Projet**

26. Le projet apporte une assistance directe à 485 000 élèves de l'enseignement fondamental dans cinq départements de la partie nord d'Haïti - Artibonite, Centre, Nord, Nord-Est et Nord-Ouest (départements n'ayant pas été directement touchés par le séisme et qui ne devaient plus être couverts par l'IPSR 100840 à partir de janvier 2012), et au renforcement des capacités nationales afin d'assurer la gestion nationale du programme d'alimentation scolaire à plus long terme. L'action de renforcement des capacités nationales s'articule autour de trois axes : définition d'un cadre juridique et institutionnel liant le programme national de cantines scolaires à son ministère de tutelle; renforcement du système de suivi-évaluation du Programme National de Cantines Scolaires (PNCS); et élargissement des possibilités d'approvisionnement des écoles en aliments produits localement auprès de petits producteurs.

27. Le projet a été soumis au conseil d'administration du PAM en novembre 2011 pour la période allant du 1er janvier 2012 au 31 décembre 2014. Pendant les six premiers mois de 2012, l'alimentation scolaire a continué sous l'IPSR 108440, et le projet n'a démarré qu'en octobre 2012 en raison d'une mobilisation tardive des ressources.

28. Le projet répond aux objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) 1 et 2. Le projet initial répond aux objectifs stratégiques 4 et 5 du Plan stratégique 2008-2013 du PAM, en vigueur lors de sa conception. A la suite de l'adoption du nouveau Plan stratégique 2014-2019, le cadre logique du projet a été révisé en novembre 2013 (troisième révision budgétaire) et répond désormais à l'objectif stratégique 4 « Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim » du plan stratégique 2014-2017. Les objectifs spécifiques du projet et les indicateurs inclus dans le cadre logique initial et révisé sont présentés dans le Tableau 2.

29. Le coût total pour le PAM était estimé à 63 240 517 dollars É.U dont 31 012 062 pour les cantines scolaires et 6 563 808 pour le renforcement des capacités. Suite à la 3<sup>ème</sup> révision budgétaire, le budget prévisionnel a été augmenté à 70 463 702 dollars É.U. La contribution reçue au 16 octobre 2014 était de 50 129 658 dollars É.U, soit 71 pourcent du budget prévisionnel révisé; les principaux donateurs étant le Canada, les Etats-Unis, le Brésil et la France.

30. Quatre révisions budgétaires ont été adoptées (cf. Fiche opérationnelle). Les principaux changements résultant de la 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> révisions budgétaires, ont concerné l'année scolaire 2013-2014 : a) augmentation du nombre de bénéficiaires (200 000 élèves additionnels qui étaient couverts sous l'IPSR 108440) et de la couverture géographique (passant des cinq départements initialement retenus à une couverture à l'échelle nationale) ; et b) révision du cadre logique en ligne avec le plan stratégique du PAM 2014-2017 et le cadre de résultats stratégiques 2014-2017. La 5<sup>ème</sup> révision budgétaire, en cours de préparation, prévoit l'extension du projet jusqu'en

---

<sup>35</sup> <http://www.ht.undp.org/content/haïti/fr/home/mdgoverview/overview/mdg3/>

<sup>36</sup> IHE/IHSI. 2012. Enquête Mortalité, Morbidité, Utilisation des Services-EMMUS-V

juin 2015. Les principales informations sur le projet (objectifs spécifiques, activités et produits planifiés) sont décrites dans la fiche opérationnelle (page i).

**Tableau 2 Objectifs spécifiques et indicateurs**

Objectifs spécifiques	Indicateurs
Accès à l'éducation rehaussé et revalorisation du capital humain dans les écoles assistées par le PAM	Inscriptions ; taux d'abandon ( <i>remplacé par le taux de rétention dans le cadre logique révisé</i> ) ; taux de passage ( <i>indicateur non retenu dans le cadre logique révisé</i> )
Statut nutritionnel des garçons et des filles ciblés amélioré	Diminution annuelle de la prévalence de l'anémie ferriprive de 20%
Capacité renforcée du Gouvernement à poursuivre et élargir durablement un programme d'alimentation scolaire	Documents et manuels produits et validés ; nombre d'ateliers de formation organisés ; système de Suivi et évaluation (S-E) axé sur les résultats et participatif en place au PNCS ( <i>indicateurs maintenus dans le cadre logique révisé au niveau des produits</i> )
Solutions de lutte contre la faim identifiées et intégrées dans les politiques nationales ( <i>objectif et produits non retenus dans le cadre logique révisé</i> )	<i>L'indicateur Indice de capacité nationale maintenu dans le cadre logique révisé pour l'objectif unique de renforcement des capacités</i>

Source : Élaboration de l'équipe d'évaluation sur la base du document de projet et de la 3<sup>ème</sup> révision budgétaire

31. Le programme des repas scolaires appuyé par le PAM passe par trois modalités : a) mise en œuvre à travers des partenaires coopérants (ONG) qui se chargent du suivi dans les écoles, et dans la plupart des cas des livraisons de vivres aux écoles (cette modalité était utilisée dans 94,5 pourcent des écoles en 2013-2014) ; b) mise en œuvre complète du projet par le PAM (2 pourcent des écoles, situées dans le département du Sud-Est) ; et c) mise en œuvre conjointe avec le PNCS, qui se charge du suivi au niveau des écoles (depuis 2013-2014 dans les écoles des départements de Nippes et Grande Anse, lesquelles représentent 3,5 pourcent des écoles assistées par le PAM). Pour l'année 2013-2014, les partenaires coopérants étaient au nombre de 11 ; ils signent un « accord de terrain » avec le PAM et sont payés par le PAM pour les coûts associés de la livraison et du suivi.

### 3 Principaux Constats de l'Evaluation

#### 3.1 Pertinence

##### 3.1.1 Adéquation des objectifs, activités et ciblage

32. Lors de la conception du projet DEV 200150, l'IPSR 108440 « Aide alimentaire en faveur des groupes vulnérables exposés à des chocs récurrents » était en cours (intervention prévue du 1<sup>er</sup> janvier 2010-31 décembre 2011, mais prolongée jusqu'au 31 mars 2014). L'IPSR incluait une composante alimentation scolaire couvrant 1 100 000 enfants, dont l'objectif était de « stabiliser la scolarisation au niveau enregistré avant le séisme du 28 janvier 2010 dans les écoles privées et publiques.

33. Le projet de développement a été élaboré en réponse à la demande d'appui formulée par le Gouvernement haïtien pour instaurer d'ici à 2030 un programme d'alimentation scolaire viable, durable et entièrement pris en charge par le pays. Les objectifs du projet et ses activités – alimentation scolaire et renforcement des capacités - ont été pertinemment formulés dans cette perspective de développement.

34. L'assistance alimentaire sous forme de cantines scolaires est pertinente au regard

de la situation en Haïti, où les problèmes d'accès à l'éducation et de fréquentation sont très liés à la pauvreté, elle-même cause première de l'insécurité alimentaire. Par ailleurs, la qualité des apprentissages est compromise par la prévalence des carences en micronutriments et par l'importance de la faim à court terme chez les élèves qui ne prennent pas de petit déjeuner avant d'aller à l'école. C'est précisément dans les contextes où pauvreté, insécurité alimentaire et défis éducatifs sont étroitement liés que la valeur ajoutée de l'alimentation scolaire est la plus grande. La valeur monétaire du repas apporté à l'école constitue de fait un transfert de ressources qui contribue à compenser le coût de l'éducation. L'effet incitatif dépendra de la valeur que représente ce repas pour les familles.

35. Des critères de sélection des écoles pour l'année scolaire 2012-2013 ont été élaborés au courant de l'année 2012 en concertation avec le PNCS. Le ciblage géographique et les directives concernant les types d'école (publique, privée, communautaire, communale) et les niveaux (préscolaire, cycles du fondamental - seulement les 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> cycles ou les 3 cycles) ont ensuite changé en cours d'exécution (Tableau 3).

**Tableau 3 Evolution des critères de ciblage en cours de mise en œuvre**

<b>Ciblage initial</b>	<b>Année scolaire 2012-2013</b>	<b>Année scolaire 2013-2014</b>
<b>Ciblage géographique</b>		
5 départements : Nord, Nord-Est, Nord-Ouest, Artibonite et Centre (communes où le niveau d'insécurité alimentaire au-dessus de la moyenne, pas touchées directement par le séisme et qui ne devaient plus être couvertes sous l'IPSR 108440 à partir de janvier 2012)	7 départements : Nord, Nord-Est, Nord-Ouest, Artibonite, Centre, <i>Sud Est et Ouest</i> .	9 départements ( <i>Nippes et Grande Anse</i> en plus) Ecoles situées dans les zones les plus vulnérables (carte de vulnérabilité CNSA janvier 2012 et carte des 3 chocs climatiques mars 2013)
<b>Sélections des écoles et niveaux</b>		
Ecoles publiques et privées, deux premiers cycles du fondamental	Ecoles nationales en milieu rural ; écoles nationales en milieu urbain ou péri-urbain qui reçoivent une clientèle défavorisée ; écoles communales ; écoles communautaires en milieu rural des zones de priorité 1 et 2 reconnues par le MENFP et qui ne réclament des parents qu'une faible contribution scolaire ; écoles privées ayant des enfants évoluant dans des zones à haut risque d'insécurité alimentaire et à prévalence de malnutrition élevée.	Ecoles publiques (congréganiste/laïque) et non publique ; écoles avec et sans les infrastructures de base, mais respectant les critères de vulnérabilité ; écoles fondamentales : 1 <sup>ère</sup> à la 9 <sup>ème</sup> année (inclusion du 3 <sup>ème</sup> cycle) ; écoles non couvertes par un autre partenaire dans la zone de vulnérabilité ; écoles ayant une bonne performance (écoles ayant une mauvaise gestion de la cantine sont exclues)

Source: Document de projet WFP/EB.2/2011/9-A/1 ; Pour 2012-2013: document interne PAM « Narratif cantines scolaires » (non daté mais créé en avril 2012) ; et Pour 203-2014 : memo PAM « Les critères de sélection des écoles du PAM 2013-2014 » (non daté créé en juin 2013)

36. La sélection des écoles se fait au niveau des sous-bureaux, en concertation avec les partenaires coopérants, les antennes du PNCS (là où elles existent) et les Directions départementales de l'éducation (DDE), qui fournissent la liste de toutes les écoles du

département. Les DDE ont cependant un rôle limité dans la phase de mise en œuvre. Les sous-bureaux doivent documenter le processus de ciblage dans un rapport narratif, soumis au Bureau de Pays.<sup>37</sup>

37. Afin d'examiner la cohérence de ces directives annuelles de ciblage avec le critère principal initial d'insécurité alimentaire, l'équipe d'évaluation a estimé le taux de couverture par commune à partir de la liste des écoles incluses pour les années scolaires 2012-2013 et 2013-2014 par commune et l'a recoupée avec la classification des communes prioritaires du CNSA (cf. Tableau 4)

**Tableau 4 Analyse de la couverture du projet par rapport à la prévalence de l'insécurité alimentaire des communes où le PAM appuie les cantines scolaires**

	2012-2013				2013-2014	
	Couverture écoles DEV + IPSR (%)	Couverture écoles DEV (%)	Couverture élèves DEV + IPSR (%)	Couverture élèves DEV (%)	Couverture écoles (%)	Couverture élèves (%)
IA > 50%	27	14	<b>48</b>	24	45	<b>73</b>
20% < IA < 50%	34	18	56	30	31	52
10% < IA < 20%	8	6	14	10	4	7
IA < 10%	24	11	36	16	11	18
<b>Moyenne</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>36</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>33</b>

Couverture: pourcentage des écoles et des élèves des deux premiers cycles de l'enseignement fondamental couverts par une cantine scolaire appuyée par le PAM). Le calcul de couverture a été fait sur la base des chiffres du recensement scolaire de 2011 et les niveaux de priorisation des communes de sur la base de l'insécurité alimentaire 2012.

IA : Insécurité alimentaire telle que définie dans la carte du CNSA Priorisation des communes selon la prévalence de l'insécurité alimentaire en date du 1 février 2013 (voir Graphique 2)

« Couverture écoles » se réfère au pourcentage des écoles des communes d'une zone donnée qui sont soutenues par le PAM. « Couverture élèves » se réfère au pourcentage des élèves de l'enseignement fondamental 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> cycles dans les communes de la zone en question qui sont scolarisés dans les écoles soutenues par le PAM.

Couverture pour 2012-2013 : la 1<sup>ère</sup> et 3<sup>ème</sup> colonnes se réfèrent à l'ensemble des opérations IPSR 108440 et DEV 200150.

38. Si ces résultats doivent être pris avec précaution dans la mesure où ils reposent sur les données du recensement scolaire de 2011 et les données de planification du PAM, ils indiquent que dans l'ensemble le ciblage géographique sur la base de l'insécurité alimentaire a été globalement respecté. On note une nette amélioration de la couverture des élèves dans les communes prioritaires (passant de 48 pourcent en 2012-2013 à 73 pourcent en 2013-2014), et une diminution de la proportion d'élèves couverts dans les zones non prioritaires (IA < 10 pourcent) de 36 à 18 pourcent. Le PAM s'est concentré sur les zones les moins accessibles et s'est retiré des zones urbaines. Néanmoins, 12 communes prioritaires (dont 4 avec IA > 50 pourcent, et 8 avec 20 pourcent < IA < 50 pourcent) n'ont pas été couvertes par le PAM pendant au moins une des 2 années, représentant environ 95 000 élèves. L'équipe d'évaluation n'a pas pu obtenir d'informations expliquant l'exclusion de ces communes.

39. L'inclusion de toutes les écoles - publiques et privées sous leurs différentes formes, avec une priorité aux écoles publiques - était pertinente. En effet, les écoles privées dans les zones rurales accueillent des élèves tout aussi vulnérables et demandent des frais de scolarisation modiques. Par ailleurs, l'enseignement public n'a pas la capacité d'accueillir tous les enfants, et dans certaines zones rurales il n'y a pas d'école publique à une distance raisonnable. Cette approche était cohérente avec les politiques nationales en vigueur au cours de cette période, qui soutenaient autant

<sup>37</sup> La mission n'a eu comme exemple que le rapport de ciblage de Jacmel pour l'année 2013-2014.

l'enseignement privé que public.

40. Nonobstant ce constat positif quant au ciblage géographique, la révision annuelle du ciblage, prévue dans la conception, ne permet pas de continuité dans les interventions et entraîne des coûts d'investissement importants. Par exemple, à couverture totale constante, la révision du ciblage à la rentrée de 2013 a entraîné l'exclusion de près de 40 pourcent des écoles couvertes soit par l'IPSR 108440 soit par le DEV et l'intégration de nouvelles écoles – 46 pourcent des écoles ciblées en 2013-2014 n'étaient pas ciblées l'année précédente (2012-2013). Le nouveau ciblage a aussi conduit à une réallocation importante des ressources entre les départements. À noter, le ciblage a de nouveau été changé de manière considérable à la rentrée 2014, en réponse à de nouvelles directives du MENFP, demandant de donner la priorité absolue aux écoles publiques.<sup>38</sup> Ces changements compromettent la pérennité des résultats éducationnels, qui demandent des investissements soutenus sur plusieurs années, ceci d'autant plus que les écoles exclues ne sont reprises en charge par le PNCS ou un autre partenaire. (cf. section Résultats). Par ailleurs, cette stratégie compromet également les résultats en termes de protection sociale: pour être pleinement efficaces, les filets de protection sociale doivent être prévisibles, c'est-à-dire que les bénéficiaires doivent savoir qu'ils peuvent « compter dessus » pour optimiser leurs décisions. <sup>39</sup>

41. **Choix de la ration.** La ration qui consiste de riz (120g), de légumineuses (30g), d'huile fortifiée (10g), de sel iodé (5g) et de MNP (0,5g) fournit 621 kcals (soit 34 pourcent des besoins énergétiques des enfants de primaire conformément aux directives du PAM).<sup>40</sup> Cependant, la valeur énergétique de la ration, qui dépasse à peine la limite inférieure de la fourchette recommandée, serait insuffisante pour les enfants « sur-âgés », qui, selon le MENFP, représentent environ 39 pourcent des effectifs des deux premiers cycles de l'enseignement fondamental. Pour la tranche d'âge de 10 à 14 ans, cette ration ne fournirait que 28 pourcent des besoins énergétiques journaliers.<sup>41</sup> Aucune directive n'a été donnée pour la ration à servir aux enfants du préscolaire (lesquels ne sont pas formellement couverts par le programme mais le sont systématiquement lorsque les écoles ciblées comportent une classe de préscolaire, voir section Résultats) ; si la même quantité est servie (ce qui ne devrait pas être le cas), elle fournirait près de la moitié de leurs besoins énergétiques, mais surtout amènerait un apport trop élevé de micronutriments.

42. Le riz et les légumineuses permettent de préparer un repas chaud « riz-pois ou riz collé » bien adapté aux habitudes alimentaires haïtiennes – qui est servi durant la pause en milieu de matinée (et en milieu d'après-midi pour les écoles à double vacation). Les ONG partenaires, le corps enseignant et les cuisinières interviewés s'accordent sur le fait que les enfants, principalement dans les zones rurales, parcourent souvent de longues distances pour venir à l'école souvent aussi sans avoir pris de collation<sup>42</sup> ; le repas scolaire est pour un grand nombre d'entre eux le seul de la journée.

---

<sup>38</sup> Douze mesures pour améliorer la qualité de l'éducation et la gouvernance du système éducatif <http://www.menfp.gouv.ht/Douze%20mesures%20majeures.html>

<sup>39</sup> WFP. 2012 : Update of WFP's Safety Nets Policy. WFP/EB.A/21012/5-A.

<sup>40</sup> WFP School Feeding and Nutrition: la ration devrait fournir entre 30 et 45 pourcent des besoins énergétiques dans les écoles fonctionnant sur une base de demi-journée, et au moins 70 pourcent des besoins en micronutriments si le projet a des objectifs nutritionnels

<sup>41</sup> Calculs effectués avec NutVal

<sup>42</sup> Selon un constat fait par le MENFP, la dispersion de l'habitat en milieu rural, le relief très accidenté du pays et les faibles effectifs scolaires de certaines localités ne justifient pas la construction d'une école. Il en résulte l'éloignement des écoles par rapport aux habitations obligeant ainsi les élèves à parcourir plusieurs kilomètres de route pour s'y rendre (MENFP 2007)

43. Le choix des vivres est donc adapté aux habitudes alimentaires, mais la quantité/valeur nutritive de la ration ne prend pas en compte la très grande proportion d'enfants sur-âgés, et n'est pas adaptée en terme de quantité aux enfants du préscolaire. Par ailleurs, le repas servi en milieu de matinée ne permet pas de remédier à la faim immédiate des enfants qui n'ont pas pris de petit-déjeuner à leur arrivée à l'école.

44. **MNP et déparasitage.** En 2012, 66 pourcent des enfants de moins de cinq ans souffraient d'anémie, ce qui constitue un problème de santé publique grave.<sup>43</sup> Par ailleurs, une enquête menée en milieu scolaire en 2002 a montré qu'environ un tiers des enfants souffrent d'helminthiases intestinales avec une prévalence plus élevée en milieu rural (38,4 pourcent) qu'en milieu urbain (30 pourcent). Les taux de prévalence s'échelonnaient de 73,7 pourcent dans le département de la Grande Anse à 20,6 pourcent dans celui du Centre. Cette étude, menée avec la participation du MSPP et du PAM, a conclu que ces résultats justifiaient la mise en place d'un programme de lutte national contre les helminthiases intestinales reposant sur la distribution systématique de vermifuge à tous les enfants scolarisés et sur l'éducation pour la santé dans les écoles.<sup>44</sup> Les choix d'inclure des MNP dans la ration et de mener des campagnes de déparasitage dans les écoles sont donc pertinents et répondent à des problèmes prioritaires de santé publique en Haïti.

### **3.1.2 Concordance avec les stratégies, politiques et orientations normatives du PAM**

45. Le projet DEV est cohérent avec le Plan Stratégique du PAM 2008-2013 et le Plan Stratégique 2014-2017 et avec la Politique du PAM en matière d'alimentation scolaire adoptée en 2009, laquelle s'articule autour de huit principes directeurs, souligne l'importance de la transition vers des programmes nationaux et promeut les approches multisectorielles, y compris à travers des achats locaux lorsque cela est possible.<sup>45</sup> Il s'aligne avec orientations normatives du PAM en matière d'éducation, nutrition, genre, et renforcement des capacités.

46. Cependant, les Plans Stratégiques du PAM et la Politique en matière d'alimentation scolaire ne prévoient pas que le PAM conduise directement des activités de renforcement des capacités de production, de conservation et de commercialisation des petits producteurs, comme cela semble envisagé dans le document original de projet. Les travaux de recherche montrent que les approches multisectorielles telles que celle préconisée dans le projet sont nécessaires pour accroître les effets sur la nutrition et la santé des élèves et promouvoir les liens entre la production agricole locale et l'approvisionnement des programmes d'aide alimentaire comme les cantines scolaires.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup>Le classement de la prévalence de l'anémie selon la gravité du problème de santé publique est le suivant : <5 %, aucun problème de santé publique ; 5-19,9 %, problème de santé publique léger ; 20-39,9 %, problème de santé publique modéré ; ≥40 %, grave problème de santé publique (OMS : [http://www.who.int/vmnis/database/anaemia/anaemia\\_data\\_status\\_t4/fr/](http://www.who.int/vmnis/database/anaemia/anaemia_data_status_t4/fr/))

<sup>44</sup> Enquête menée en collaboration avec le MSPP, PAM et AFD <http://www.pathexo.fr/documents/articles-bull/T98-2-2760-5p.pdf>

<sup>45</sup> PAM 2009 WFP/EB.3/2009/4-C: Les huit principes directeurs pour un programme d'alimentation scolaire national de qualité pérenne sont : 1) Viabilité à terme ; 2) alignement satisfaisant sur les politiques et programmes nationaux ; 3) financement et budget stables ; 4) programme axé sur les besoins, économiquement rationnel et bien conçu ; 5) solides dispositifs institutionnels d'exécution, de suivi et d'obligation redditionnelle ; 6) stratégie de production et d'approvisionnement locaux ; 7) partenariats et coordination intersectorielle solides (discuté dans la section précédente) ; et 8) participation et appropriation solides de la communauté (enseignants, parents, enfants).

<sup>46</sup> Repenser l'alimentation scolaire, SABER, Sourcebook, parmi d'autres.

### **3.1.3 Cohérence des objectifs immédiats avec les objectifs déclinés dans les politiques et stratégies sectorielles du Gouvernement**

47. **Alimentation scolaire.** L'importance de l'alimentation scolaire – qui existe en Haïti depuis le début de l'assistance du PAM en 1969 – a été plusieurs fois réaffirmée par le Gouvernement haïtien : à travers le Plan de mise en œuvre de l'éducation pour tous 2008-2009,<sup>47</sup> et après le séisme dans les recommandations de la Commission présidentielle pour l'éducation et dans le Plan national pour la reconstruction et le développement, qui comprend une ligne budgétaire pour les cantines. Les cantines scolaires sont perçues comme un filet de protection sociale et constituent un élément essentiel pour la reconstruction du système éducatif. Le Plan opérationnel pour la refondation du système éducatif de 2010, qui a pour objectif la mise en place d'un système éducatif de qualité, prévoit d'élaborer dès la première année un document de politique pour l'alimentation scolaire et de « fournir au PNCS toutes les ressources nécessaires à l'accomplissement de sa mission » (établissant clairement ainsi le PNCS comme une structure liée au MENFP). Il inscrit les cantines sous l'objectif « Améliorer la qualité de l'éducation et l'efficacité interne du sous-secteur du fondamental » et indique des taux de couverture cible pour le préscolaire et les deux premiers cycles de l'enseignement fondamental. Le gouvernement a également alloué des fonds de l'initiative *Fast Track Initiative* (FTI) à l'alimentation scolaire.

48. Le PNCS, créé par le Gouvernement en 1997, est l'institution nationale en charge de l'alimentation scolaire en Haïti. Il a un double rôle de coordination et de mise en œuvre des activités d'alimentation scolaire. Cependant, le PNCS à ce jour n'a pas de statut juridique et ses attributions, ainsi que ses liens avec le MENFP, ne sont énoncés dans aucun document officiel. En 2011, 35 pourcent des écoles au niveau de l'enseignement fondamental bénéficiaient de cantine scolaire (64 pourcent des écoles du secteur public contre 31 pourcent dans le secteur non public).<sup>48</sup>

49. **Activités visant à l'amélioration de l'état nutritionnel des élèves.** La stratégie du MSPP telle que déclinée dans le PSN inclut le renforcement de la lutte contre les carences en micronutriments à travers des activités de promotion de la consommation d'aliments riches en micronutriments, l'organisation de campagnes de lutte contre les maladies parasitaires, la supplémentation à travers les services de santé de routine et la fortification des aliments.<sup>49</sup> Plusieurs interventions ponctuelles pour mettre en œuvre les éléments définis dans cette stratégie ont eu lieu. Le MSPP a mené des campagnes de déparasitage dans les écoles avec l'appui de partenaires tels que la Banque interaméricaine de développement en 2011 et l'UNICEF en 2012,<sup>50</sup> d'autre part une initiative a été récemment lancée pour lutter contre les carences en micronutriment (cf. paragraphe ci-dessous).

50. Le PSN ayant mis l'accent sur les actions préventives durant les premiers 1 000 jours de vie, l'alimentation scolaire et la distribution des MNP n'y sont pas mentionnées. Cependant en 2013, un atelier de travail dirigé par les ministères de l'agriculture et de la santé s'est tenu dans le but d'élaborer et valider un Programme

---

<sup>47</sup> MENFP. 2008. Plan de mise en œuvre de l'éducation pour tous. Port-au-Prince.

<sup>48</sup> MENFP. 2012. Recensement 2011.

<sup>49</sup> UCPNANu/MSPP. 2013. La Nutrition au Cœur du développement durable en Haïti –Plan Stratégique National de Nutrition.

<sup>50</sup> <http://www.micronutrient.org/English/view.asp?x=656&id=69>

national de culture et d'utilisation du « Moringa<sup>51</sup> » en Haïti.<sup>52</sup> L'un des axes proposés incluait l'introduction du Moringa dans l'alimentation scolaire comme poudre sèche ajoutée aux aliments pour améliorer la valeur nutritionnelle de l'alimentation en milieu scolaire. Le Moringa n'est pas reconnu par le PAM en raison du manque d'éléments probants quant à sa valeur nutritive et ses bienfaits nutritionnels chez les enfants. Mais cette initiative montre l'intérêt que porte le MSPP à lutter contre les carences en micronutriments chez les enfants. Cette initiative pourrait, si effectivement mise en œuvre et officiellement entérinée par le MSPP, être une alternative aux MNP que le MSPP pourrait choisir.

51. **Achats locaux.** La promotion des achats locaux dans le cadre des activités de cantines scolaires est également pertinente au regard des politiques nationales. La promotion des achats locaux comme moyen d'approvisionner les cantines est un élément clé de la vision du gouvernement, comme en témoigne le MOU signé en décembre 2012, selon lequel « *le Gouvernement Haïtien mise sur les cantines scolaires pour renforcer la production locale des petits producteurs (...) en leur facilitant l'accès aux marchés* ». Le Plan national d'investissement agricole 2010-2016 en fait une composante de l'axe d'intervention pour la production et pour le développement des filières. Un des objectifs spécifiques est une meilleure intégration des produits locaux dans les opérations humanitaires, notamment les opérations du PAM et le PNCS.<sup>53</sup> Dans ce contexte, l'Unité de facilitation des achats des produits locaux (UFAPL) a été mise en place en 2010 au sein du MARNDR afin d'établir un pont entre les producteurs agricoles et les entités intéressées aux achats de produits agricoles locaux. Le PAM a soutenu les filières du riz et du lait, et indirectement, du maïs. Ces trois denrées font partie des produits prioritaires du Plan d'investissement, qui incluent également le sorgho et le haricot. Par ailleurs, pour ABA GRANGO (le cadre national stratégique multisectoriel de lutte contre la famine et la malnutrition lancé en 2012), le programme d'alimentation scolaire est un programme prioritaire de protection sociale et un axe pour soutenir la production locale à travers des achats locaux de vivres.<sup>54</sup>

### **3.1.4 Complémentarité avec les interventions conduites par les partenaires de l'action humanitaire et du développement**

52. L'action du PAM en matière d'alimentation scolaire s'inscrit dans un paysage d'acteurs multiples, avec de fortes opportunités de complémentarité. Selon les chiffres de planification du PNCS, le PNCS assistait environ 110 000 écoliers avec des fonds gouvernementaux en 2013-2014, soit 11 pourcent du nombre total d'élèves bénéficiant de l'alimentation scolaire à l'échelle nationale. Le PAM (70 pourcent), le programme Education pour Tous (EPT) et les ONG offraient des services de cantines scolaires à quelque 890 500 enfants supplémentaires (

53. Tableau 5). Au total, l'alimentation scolaire en Haïti couvre un peu plus d'un million d'enfants sur un total d'environ 2,4 millions d'enfants scolarisés dans

---

<sup>51</sup> Le Moringa (*Moringa oleifera*) est un arbre tropical très riche en éléments nutritifs (vitamines, minéraux et protéines). Dix grammes de poudre de feuilles de Moringa fournissent environ 30% des apports journaliers recommandés en fer pour les enfants entre 1 et 12 ans.

<sup>52</sup> COLFAM. 2013. Note conceptuelle pour l'adoption d'un Programme national de culture et d'utilisation du Moringa Oleifera – La promotion de la Moringa dans le cadre d'une vision d'agriculture de santé publique. Atelier national appuyé par la Commission Nationale de Lutte contre la Faim et la Malnutrition (COLFAM)

<sup>53</sup> MARNDR. 2010. Plan national d'investissement agricole. Port-au-Prince.

<sup>54</sup> Bureau du Président de la République. 2012. ABA GRANGO Programme National de Lutte contre la Faim et la Malnutrition – Présentation PowerPoint. <http://www.abagrangou.ht/articles.html>



**Tableau 5 : Alimentation scolaire en Haïti – bénéficiaires par opérateur  
Années scolaires 2012-2013 et 2013-2014**

Opérateur/ Bailleur	2012-2013		2013-2014	
	Nombre écoles	Nombre élèves	Nombre écoles	Nombre élèves
<b>PAM</b>	2 172	677 399	2 369	695 742
<b>PNCS</b>	294	111 065	297	110 453
<b>EPT/BM</b>	233	75 000	256	84 277
<b>Projet Lannoo/ BND</b>	29	4 437	31	4 338
<b>CRS/USAID</b>	122	43 006		
<b>Haiti Vision/ USDA</b>	112	19 727		
<b>AFD (à travers EPT)<sup>56</sup></b>	-		349	106 156
<b>Total</b>	<b>2 962</b>	<b>906 470</b>	<b>3 302</b>	<b>1 000 966</b>

Source : \* Données PNCS « Rapport Alimentation scolaire octobre 2012-Juin 2013 et 2013-2014 ».

54. Après le séisme de janvier 2010, le PAM a aidé le gouvernement à formuler sa vision pour l'alimentation scolaire en 2030 au cours d'un atelier réunissant tous les partenaires en mai 2010. En amont de la formulation du projet, et en 2012, il y a donc eu un travail en partenariat étroit entre le gouvernement, le PAM, et les donateurs – la Banque Mondiale, le Canada et le Brésil en particulier. Le choix des stratégies et des activités de renforcement des capacités reposent sur une identification des besoins faite en concertation avec le gouvernement et les partenaires en 2011. L'appui du PAM à la définition des stratégies nationales a contribué à garantir l'alignement de ses propres stratégies avec celles du gouvernement et des partenaires au développement. Dans la pratique cependant, les interventions sont peu coordonnées et les approches divergent. Les mécanismes de mise en œuvre de l'alimentation scolaire varient selon les agences de financement. Le PAM fournit 621 Kilocalories à chaque élève bénéficiaire par jour sous la forme d'un repas chaud ; l'EPT fournit 1300 kilocalories par jour à travers un snack et un repas chaud. Le PNCS tend à s'aligner progressivement sur la ration du PAM, mais le nombre de kilocalories par jour et le panier alimentaire varient au cours de l'année. Le coût total du programme est estimé à 0,26 centimes \$É.U par enfant par jour pour le PAM, entre 0,66 à 0,67 centimes \$É.U par enfant par jour pour l'EPT et à 1 \$É.U par enfant par jour pour le PNCS.<sup>57</sup>

55. Une forte complémentarité existe avec l'action de la Coopération Française. La stratégie de la France est de renforcer les liens entre l'aide humanitaire et la production locale, et toute l'aide alimentaire de la France dans le pays depuis 2005 se fait à travers des achats locaux. Aujourd'hui, elle est destinée au PNCS (95 pourcent des denrées achetées sont données au PAM, le reste est donné directement au PNCS). La coopération achète directement aux producteurs, leur apporte un soutien matériel et travaille avec des partenaires techniques pour améliorer la qualité des produits.

56. En terme de collaboration et d'alignement du projet avec le Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, l'UNDAF 2009 - 2011 pour Haïti

<sup>55</sup> MENFP (2014): Recensement scolaire 2013-2014, Résultats préliminaires.

<sup>56</sup> L'AFD a octroyé en 2013 un montant de 8 M€ en appui budgétaire au gouvernement haïtien, fléché principalement pour appuyer le PNCS. Le MENFP, à travers le programme Education Pour Tous (EPT), a été désigné par le Ministère des Finances pour gérer les fonds en collaboration avec le PNCS. Une programmation a été faite pour appuyer 106 156 élèves pendant une année scolaire.

<sup>57</sup> PAM. 2014. Termes de référence sur l'analyse des coûts et de la chaîne d'approvisionnement de l'alimentation scolaire en Haïti. Port-au-Prince. L'analyse des coûts devrait être faite en 2015.

s'articulait autour de 3 domaines de coopération : la gouvernance démocratique, le développement humain durable et la gestion de l'environnement et des risques naturels. Pour le 2<sup>ème</sup> axe, la stratégie du SNU a privilégié le renforcement des capacités nationales et locales en matière de planification et de gestion des services sociaux de base dont l'éducation avec l'appui de l'UNESCO, de l'UNICEF et du PAM.<sup>58</sup> Dans ce sens, le projet est cohérent avec les priorités identifiées dans l'UNDAF, cependant cela ne s'est pas traduit par des partenariats concrets.

57. Ainsi, pour améliorer l'état nutritionnel des écoliers bénéficiaires, le PAM prévoyait la distribution de capsules vermifuges, la mise en place d'infrastructures d'approvisionnement en eau potable ou d'assainissement (latrines), et la création de jardins scolaires en partenariat avec l'UNICEF et la FAO.<sup>59</sup> Mais, la collaboration avec les agences des Nations Unies, a été limitée (manque de financement, différentes zones géographiques ciblées par l'UNICEF et le PAM, difficultés à établir une collaboration effective entre le PNCS et la direction de la santé scolaire du MSPP). Aucun accord n'a été établi avec l'UNICEF dans le cadre de ce projet, et bien que le PAM et la FAO collaborent sur plusieurs projets, il n'y a pas eu de collaboration en ce qui concerne le renforcement des capacités de producteurs en lien avec les stratégies d'achats locaux du PAM pendant la période couverte par l'évaluation en dehors du projet Lèt Agogo. Les activités de renforcement des capacités de commercialisation des producteurs locaux ont été en effet mises en œuvre en partenariat avec l'UFAPL (voir paragraphe 87-88). La FAO participera à la mise en œuvre du projet pilote de Nippes, dans les composantes d'appui aux petits producteurs.

58. Le PAM, l'UNESCO et l'UNICEF ont lancé un partenariat en 2013 au niveau global, « Nourrir les corps, nourrir les esprits ». Ce partenariat vient en soutien direct à l'initiative mondiale du Secrétaire général de l'ONU « l'Education avant tout », visant à galvaniser l'action internationale pour répondre aux objectifs de l'éducation pour tous. Ce partenariat a pour ambition d'améliorer le bien-être des enfants grâce à des programmes de santé scolaire et de nutrition, d'élargir l'accès aux soins et aux programmes d'éducation de la petite enfance, d'augmenter la scolarisation des filles et des adolescentes, et de construire des environnements scolaires propices à l'apprentissage. La collaboration devrait commencer dans quatre pays dont Haïti, mais n'a pas encore démarré.<sup>60</sup>

59. **Foyers améliorés.** Lors de ses visites aux écoles, la mission a observé des conditions de préparation très différentes, allant d'une cuisine équipée d'un système de cuisson à gaz dans une école publique reconstruite après le séisme, aux foyers traditionnels - les plus fréquemment observés par l'équipe d'évaluation - qui consistent à disposer une marmite sur trois pierres encerclant un feu et qui consomment une quantité importante de bois.

60. L'introduction des foyers améliorés dans les cantines scolaires assistées par le PAM a débuté sous l'IPSR 108440 quelques semaines après le tremblement de terre. OCHA (*Office for the coordination of humanitarian affairs*) avait financé l'achat de 100 foyers institutionnels pouvant brûler des briquettes produites dans le cadre d'un projet du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). En 2012-2013, cette initiative a été mise en œuvre dans le département de l'Artibonite en partenariat avec International Lifeline Fund (ILF) : 154 foyers améliorés distribués à

---

<sup>58</sup> Gouvernement de Haïti/Système des Nations Unies. 2009. Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement UNDAF 2009-2011 – Pour l'inclusion et la protection sociale

<sup>59</sup> Document de projet : WFP/EB.2/2011/9-A/1

<sup>60</sup> <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp259875.pdf>

Gonaïves et Saint Michel. Selon le rapport d'évaluation de cette initiative réalisée en mars 2014, les critères de sélection des écoles ayant bénéficié de cet appui ne sont pas clairs. Cette évaluation a conclu que le projet de foyers amélioré n'a pas été intégré dans le projet DEV 200150 et a recommandé d'entreprendre une cartographie complète dans toutes les écoles ciblées par le projet et discuter avec d'autres acteurs et partenaires du développement d'une stratégie intégrée cohérente avec les priorités nationales avec une mise à l'échelle.<sup>61</sup>

### **3.1.5 Complémentarité avec les autres interventions menées par le PAM à Haïti**

61. L'IPSR 200618 "Strengthening Emergency Preparedness and Resilience in Haiti" (avril 2014 à mars 2017) a adopté la même approche de ciblage géographique que le projet DEV 200150, notamment sur la base des cartes de vulnérabilité de la CNSA. Le document de projet stipule que le ciblage de l'IPSR complète le projet d'alimentation scolaire mais n'est pas explicite quant aux synergies qui seront éventuellement établies entre les activités visant à renforcer la résilience (création d'avois productifs) et les achats locaux promus sous le DEV.

<b>Constats Pertinence : points clés</b>	
<b>Points positifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cohérence des objectifs immédiats et activités – alimentation scolaire et renforcement des capacités - avec les politiques et stratégies sectorielles du Gouvernement et avec les politiques et orientations normatives du PAM</li> <li>- Pertinence du ciblage géographique sur la base de l'insécurité alimentaire, avec une nette amélioration de la couverture dans les communes prioritaires en 2013-2014 par rapport à 2012-2013</li> <li>- Adéquation du choix des vivres par rapport aux habitudes alimentaires haïtiennes</li> <li>- Pertinence de l'ajout de MNP aux repas et des campagnes de déparasitage au regard de problèmes prioritaires de santé publique en Haïti</li> </ul>
<b>Faiblesses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérennité compromise par les révisions annuelles du ciblage avec des coûts d'investissement importants</li> <li>- Non-adéquation de la quantité/valeur nutritive de la ration pour les enfants sur-âgés et les enfants du préscolaire</li> <li>- Non-concrétisation d'accords avec les organismes des Nations Unies pour la fourniture de services essentiels aux écoles soutenues par le PAM</li> <li>- Faible coordination et divergences d'approches dans les programmes d'alimentation scolaire soutenus par différents partenaires techniques et financiers</li> <li>- Absence de synergie avec l'IPSR en cours</li> </ul>

## **3.2 Résultats**

62. Dans l'organisation de cette section du rapport, l'équipe d'évaluation s'est basée sur le cadre logique annexé à la 3<sup>ème</sup> révision budgétaire du 11 mars 2013 qui s'articule autour de trois résultats: 1) l'accès à l'éducation et la performance scolaire ; 2) la stabilisation ou réduction des carences en micronutriments; et 3) le renforcement des capacités ; qui sont dans l'ensemble similaires aux trois résultats initiaux ; mais avec une hiérarchisation des produits et des indicateurs plus rationnels en ce qui concerne le résultat de renforcement des capacités.

63. Un des résultats attendus des activités de renforcement des capacités était d'accroître la possibilité d'achats auprès des petits producteurs (par tous les acteurs concernés), grâce à des mesures susceptibles de faciliter la demande de produits locaux et leur commercialisation. Dans le cadre logique révisé, le résultat de

<sup>61</sup> Bizzarri M. 2014. Fuel-efficient stoves – Evaluation Haiti

renforcement des capacités unique intègre les résultats (effet et produits) concernant la promotion des achats auprès des petits producteurs locaux, qui figuraient séparément dans le cadre logique initial. Pour plus de clarté, le rapport abordera séparément les produits spécifiques concernant la promotion des achats auprès des petits producteurs locaux. En effet, ce volet a été repensé à la suite de la signature du MOU et à la lumière des enseignements tirés durant la 1<sup>ère</sup> année de mise en œuvre, notamment la nécessité de renforcer l'UFAPL comme condition préalable aux activités initialement prévues. De ce fait, une lettre d'entente a été signée entre le PAM et le MARNDR le 22 février 2013.

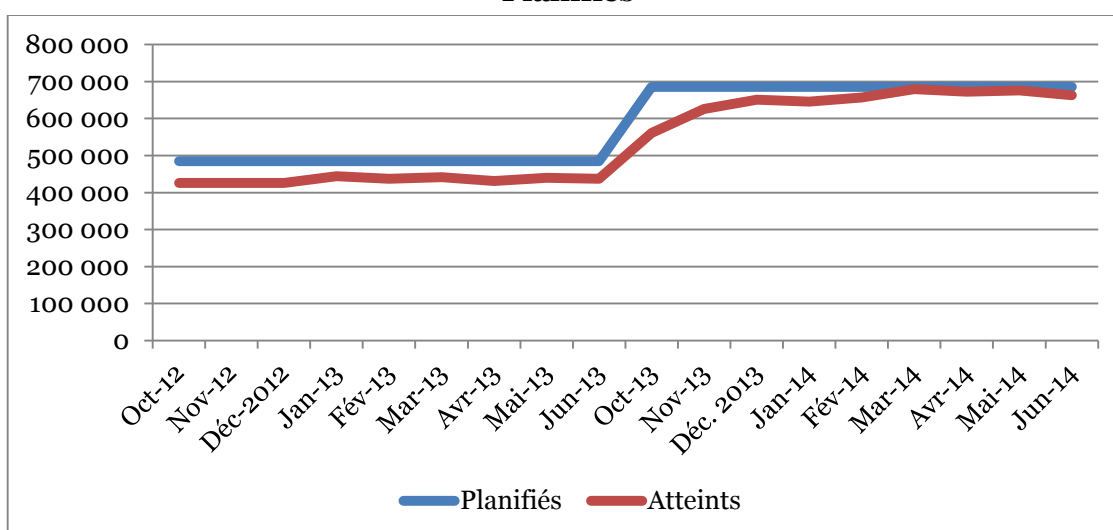
64. Pour les résultats attendus en terme de nombres de bénéficiaires et vivres, les chiffres planifiés proviennent du document de projet et de la 3<sup>ème</sup> révision budgétaire. Dans certains tableaux et graphiques les données sont aussi présentées par rapport aux chiffres planifiés opérationnels, comme spécifié dans la note sous chaque graphique et tableau. La pérennité est discutée à la fin de cette section pour l'ensemble des activités.

### 3.2.1 Produits et effets

Produit 1.1 : Vivres distribués en temps voulu dans les écoles assistées par le PAM

65. **Bénéficiaires.** En octobre 2013, le nombre de bénéficiaires planifié a augmenté de 485 000 à 685 000 (3<sup>ème</sup> révision budgétaire). Selon les listes des écoles transmises par le BP<sup>62</sup>, le nombre d'écoles couvertes durant l'année scolaire 2013-2014 serait de 2370 (dont 82 couvertes conjointement avec le PNCS dans les départements de Nippes et Grande Anse).<sup>63</sup> L'évolution du nombre de bénéficiaires atteints vis-à-vis des chiffres planifiés est présentée par mois à partir d'octobre 2012 au vu du démarrage tardif du projet (Graphique 5). La couverture des bénéficiaires planifiés est satisfaisante, avec une augmentation progressive de 88 pourcent en 2012 à 97 pourcent en 2014.

**Graphique 5 Alimentation scolaire: nombre de bénéficiaires atteints vs. Planifiés**



<sup>62</sup> Fichier: Base de données Etat des Lieux écoles 2013-2014

<sup>63</sup> Cependant selon les données des SPR 2012 et 2013, le nombre d'écoles couvertes par le projet a ainsi augmenté de 1417 en 2012 à 2 546 en octobre 2013.

Source: fichiers Excel: « Liste année scolaire 2013-2014 par SB » ; « 2013 Outputs » ; « 2014 Outputs » ; « Analyse des bénéficiaires et vivres 2012-2013 » ; « Analyse des bénéficiaires et vivres 2013-2014 » ; en l'absence de données par mois pour la période octobre à décembre 2012 : la moyenne présentée dans le SPR 2012 a été utilisée.

66. Dans sa planification, le PAM a favorisé les filles en 2012 (55 pourcent des bénéficiaires planifiés) avec un réajustement en 2013 (à peine 0,5 pourcent plus de filles que de garçons). Dans la mise en œuvre, la répartition entre filles et garçons est quasiment égale et est restée stable ; les filles constituent 51 pourcent des bénéficiaires atteints en 2012, et 50 pourcent en 2013 et 2014 (cf. graphique Fiche opérationnelle). Aucun problème particulier n'a été rapporté à l'équipe d'évaluation quant à la scolarisation des filles.

67. Selon le document de projet, le PAM devait couvrir uniquement les deux premiers cycles de l'enseignement fondamental. Des ateliers successifs organisés par le PAM avec le PNCS ont recommandé d'inclure les enfants du préscolaire quand le préscolaire est présent dans l'école, puisque dans la pratique ils bénéficient déjà du programme ; et à la rentrée scolaire 2013 le troisième cycle du fondamental a été officiellement inclus (cf. **Tableau 3**). La proportion d'enfants d'âge préscolaire dans les écoles appuyées par le PAM serait de l'ordre de 17 à 25 pourcent en 2013-2014.<sup>64</sup> D'après les directeurs d'écoles et responsables des DDE rencontrés, l'exclusion des élèves du 3<sup>ème</sup> cycle à la rentrée 2014-2015 sera difficile à appliquer : enfants de la même fratrie ou issus du même milieu que ceux des deux premiers cycles.

68. **Vivres.** Les quantités de vivres distribuées sont présentées dans le Tableau 7. Les taux de distribution particulièrement bas s'expliquent pour 2012 du fait qu'ils se réfèrent à la période octobre-décembre 2012 (les mois de janvier à juin 2012 ayant été budgétisés sous l'IPSR 108440 - cf. paragraphe 32), et pour 2014 du fait que les quantités planifiées couvrent aussi le 1<sup>er</sup> trimestre 2014-2014 qui est en cours d'exécution et qui n'est pas couvert par cette évaluation. Si on utilise des quantités planifiées ajustées au nombre de mois effectivement couverts pour 2014 (soit environ deux-tiers de la durée totale), on obtient des chiffres de réalisations évidemment plus positifs - 70 pourcent pour le riz, 68 pourcent pour les légumineuses et 61 pourcent pour l'huile qui reflètent une réalisation plus satisfaisante qu'en 2013 mais qui restent en-deçà des chiffres planifiés. Les divers changements introduits dans la logistique (cf. section Facteurs expliquant les résultats) ont probablement contribué à cette meilleure performance. Différentes raisons ont été invoquées par les personnes rencontrées au sein du PAM ainsi qu'au niveau des écoles et des ONG partenaires pour expliquer l'écart entre les vivres planifiés et distribués : les écoles n'atteignent pas la totalité des effectifs pendant les premiers mois de l'année ; le nombre de jours de classes réel est moindre de ce qui est prévu au calendrier (par exemple grève des enseignants) ; et la cantine ne fonctionne pas tous les jours de classe pour diverses raisons dont, par ordre d'importance: les ruptures de vivres dues à des retards dans les livraisons aux écoles, des problèmes d'accès à l'eau, l'absence de condiments pour préparer les repas, l'absence des cuisinières et l'absence de combustible.<sup>65</sup> Ces raisons ont été aussi mentionnées dans les rapports des ONG partenaires.

69. Selon le SPR de 2013, la cantine a fonctionné en moyenne 127 jours (75 pourcent des 170 jours planifiés).<sup>66</sup> Pour l'année scolaire 2013-2014, dans le graphique suivant,

<sup>64</sup> Données de suivi du Bureau de Pays, fichier « Etat des lieux » et FONDEFH. 2014. Introduction des poudres de micronutriments dans les cantines scolaires – Rapport Final

<sup>65</sup> Information fournie par la base de données (fichier : Etat des Lieux écoles 2013-2014)

<sup>66</sup> Le nombre officiel de jours de classe varie: 180 et 191 jours respectivement pour les années scolaires 2012-2013 et 2013-2014 (site internet du MENFP). Lors de la conception du projet, les quantités de vivres planifiées ont été

on constate que la planification a été correcte entre octobre 2013 et janvier 2014 mais bien en-deçà des besoins en février, mars et juin. Dans l'ensemble pour 2013-2014: les vivres planifiés auraient été suffisants pour 137 jours sur les 170 jours officiels de classe (soit 81 pourcent) ; mais les vivres distribués n'auraient suffi que pour 102 jours (soit 60 pourcent). Les bénéficiaires atteints n'ont donc pas reçu les bénéfices escomptés, soit un repas chaque jour de classe.

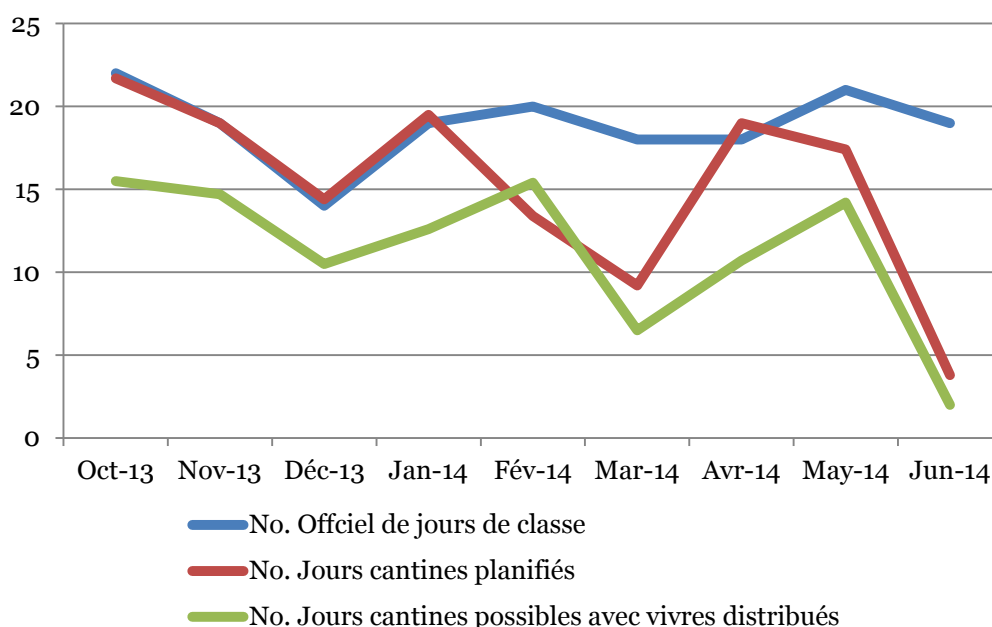
**Tableau 6 Alimentation scolaire: vivres prévus et distribués**

Année	2012			2013			2014 (janvier à juin)		
	Planifié (T)	Distribué (T)	%	Planifié (T)	Distribué (T)	%	Planifié (T)	Distribué (T)	%
Riz	11 057	2 194	20	12 497	7 489	60	12 497	5 012 <sup>67</sup>	40
Légumineuse	2 765	520	18	3 125	1 852	59	3 125	1 219	39
Huile	922	170	18	1 042	618	59	1 041	436	42
Sel iodé	461	82	18	521	265	51	521	81	16
MNP	-	-	-	46	0	0	0	0	-
<b>Total</b>	<b>15 205</b>	<b>2 964</b>	<b>20</b>	<b>17 231</b>	<b>10 225</b>	<b>59</b>	<b>17 231</b>	<b>6 748</b>	<b>39</b>

Quantité planifiée : quantité prévue de janvier à décembre d'après le document de projet pour 2012 et selon 3<sup>ème</sup> révison budgétaire pour 2013 et 2014

Source : SPR 2012, 2013 et COMPAS pour les six premiers mois de 2014 (email du 31 octobre 2014)

**Graphique 6 Analyse du nombre de jours de fonctionnement de la cantine pour l'année scolaire 2013-2014**



Source et explications: 1) Nombre officiel de jours de classe entre octobre 2013 et juin 2014 : 170 (site internet

calculées sur la base de 190 jours (cf. tableau 3 du document de projet). Mais dans la pratique, des retards d'environ un mois dans le démarrage de l'année scolaire réduisent le nombre de jours de classe d'environ 20 jours. Ainsi, le nombre officiel de jours de classe entre octobre 2013 et juin 2014 était finalement de 170 jours, toujours d'après le site internet du MENFP.

<sup>67</sup> En 2014 : 5 012 tonnes de céréales dont 90 tonnes de maïs et 4 922 de riz

du MENFP). 2) Jours de cantine planifiés : calculs effectués par l'équipe d'évaluation sur la base du fichier "Analyse des bénéficiaires 2013-2014" : quantités mensuelles planifiées (planification opérationnelle) divisées par les nombres de bénéficiaires mensuels planifiés. Jours de cantine possibles avec vivres distribués : quantités mensuelles de vivres distribués, divisées par les nombres de bénéficiaires mensuels planifiés.

70. Quant à la **qualité des denrées/repas**, plusieurs directeurs d'écoles, cuisinières et agents de suivi des ONG rencontrés ont mentionné que les haricots (achetés sur le marché international) nécessitent une très longue cuisson. Un échantillon d'élèves interviewés par les agents de suivi du PAM (nouvelle fiche de S-E introduite fin 2013) ont exprimé leur appréciation des repas, mais ont souhaité plus de diversité. Le repas ne semble pas être diversifié grâce aux contributions des parents.

Effet direct 1: Augmentation d'un accès équitable à l'éducation (indicateurs : taux de scolarisation et rétention, désagrégés par genre)

71. Le système de S-E mis en place n'a pas permis d'obtenir les données nécessaires concernant l'évolution des inscriptions, taux d'abandons et taux de passage. Pour l'année 2014, la nouvelle fiche mensuelle des écoles introduite en janvier inclut des données sur les effectifs et les absences et pourrait fournir les informations relatives aux inscriptions et à l'assiduité pour 2014. Cependant, des données sur une période de 6 mois ne permettent pas d'analyser les variations annuelles et donc de tirer des conclusions sur les effets du programme. En l'absence de données quantitatives, l'équipe d'évaluation a recueilli les avis de toutes les personnes rencontrées (cf. Annexe 2 - Méthodologie). L'ensemble des parties prenantes interrogées s'accorde sur le fait que l'alimentation scolaire est un élément important dans la rétention et l'assiduité des élèves, et que le repas scolaire constitue un apport alimentaire important. Pour beaucoup d'enfants, surtout en milieu rural, le repas pris à l'école est le premier repas de la journée, et parfois le seul repas chaud de la journée. Si dans le principe l'équipe d'évaluation avale ces opinions, les effets sur l'apprentissage et la performance scolaire sont questionnables au vu des changements annuels de ciblage et du faible nombre de jours de fonctionnement de la cantine.

Produit 2.1: Produits nutritifs distribués à temps et en quantités suffisantes

72. Un comité central a été établi par la Direction Générale du MSPP pour piloter l'activité de distribution de MNP et du déparasitage, et un accord a été signé par le PAM avec l'ONG Fondation pour le développement et l'encadrement de la famille haïtienne (FONDEFH) pour sa mise en œuvre.<sup>68</sup> L'exécution du programme était prévue en trois phases : 1) une phase de mobilisation et de formation qui consistait à sensibiliser les directeurs d'écoles, les enseignants, les cuisinières, les enfants dans les écoles et leurs parents; 2) une phase portant sur le déparasitage des enfants âgés de 6 à 15 ans dans les écoles comme préalable à l'introduction des MNP (appelés « Poudre Elev Vanyan » en créole) ; et 3) une dernière phase qui devait consister en l'introduction proprement dite des MNP dans les cantines scolaires appuyées par le PAM.<sup>69</sup> Cette phase devait comprendre un accompagnement de proximité des cuisinières par les directeurs et les professeurs pour une utilisation efficace du produit.

73. Ces diverses étapes pour introduire les MNP dans la ration ont été correctement menées. Toutes les parties prenantes rencontrées ont exprimé leur appréciation de la campagne de déparasitage et leur satisfaction quant à son déroulement. Des brochures

<sup>68</sup> Bonostro M. 2013. Poudres de micronutriments – présentation et utilisation (Atelier cantines scolaires août 2013) ; Bonostro M. 2013. Poudres de micronutriments – récapitulatif et suites (Atelier cantines scolaires août 2013) ; Bonostro M. 2013. Minutes de la réunion sur l'introduction des poudres de micronutriments dans les cantines scolaires : meilleures stratégies d'utilisation

<sup>69</sup> FONDEFH. 2014. Introduction des poudres de micronutriments dans les cantines scolaires – Rapport Final

très claires ont été élaborées par FONDEFH et toutes les ONG et directeurs d'écoles rencontrés ont mentionné avoir participé à des sessions de formation. Mais les activités ont démarré tardivement. Ce n'est qu'en novembre 2013 que le comité central a été établi et que l'accord avec FONDEFH a été signé. La campagne de déparasitage a été menée : 524 942 enfants (6 à 15 ans) en ont bénéficié. Mais, bien que les MNP furent acheminés dans certains départements, leur distribution aux écoles a dû être interrompue suite à une préoccupation concernant leur date de péremption (des tests microbiologiques, agréés par le MSPP en ont plus tard confirmé l'adéquation).<sup>70,71,72</sup> Une approche plus pragmatique, en commençant par un ou deux départements avec une mise à l'échelle progressive aurait été préférable.

Effet direct 2: Stabilisation ou réduction de la sous-nutrition, y compris les carences en micronutriments (indicateurs : nombre moyens de jours par mois de distribution d'aliments fortifiés, et prévalence de l'anémie ferriprive)

74. L'activité n'ayant pas démarré, l'évaluation de cet effet n'est évidemment pas possible. Comme déjà mentionné (cf. section Pertinence), cet objectif est pertinent car répondant à un problème de santé publique parmi les enfants d'âge scolaire. Cependant, il ne pourrait être atteint sans une nette amélioration du fonctionnement de la cantine, et devrait continuer à être combiné avec une campagne de déparasitage telle que celle réalisée durant l'année scolaire 2013-2014. En outre, la faisabilité d'enquêtes à petite échelle dans des sites sentinelles devrait être examinée.

Produit 3.1 : Conseils en matière de politique et assistance technique apportés pour améliorer la gestion de l'alimentation scolaire

75. **Documents et manuels produits et validés.** En ligne avec le document de projet, dans un premier temps l'appui du PAM a porté avant tout sur les fonctions régulatrices du PNCS : l'élaboration de la politique nationale d'alimentation scolaire et la clarification du statut légal du PNCS. L'appui technique du PAM a permis d'organiser un atelier de concertation sur la politique en octobre 2012, et de développer plusieurs documents de travail, qui promouvaient des approches multisectorielles :

- Cadre d'orientation pour la formulation de la politique d'alimentation scolaire
- Ebauche d'une proposition de loi portant création et organisation du PNCS en 2012
- Note sur l'ancrage institutionnel en 2013

76. Ces efforts cependant n'ont pas abouti à la formulation d'une politique nationale. L'élaboration de normes minimales pour régir le fonctionnement des cantines (rations, ciblage) prévue dans le MOU n'a pas été faite.

77. **Formations.** Les agents du PNCS ont été formés sur le rôle et les politiques d'alimentation scolaire en 2012, puis en 2013 en raison de la rotation du personnel du PNCS. À partir de l'année scolaire 2013-2014, le PAM a concentré ses efforts sur le renforcement des capacités de gestion et de mise en œuvre du PNCS, à travers plusieurs formations opérationnelles au niveau central et décentralisé.<sup>73</sup> Au total, au moins 6 séances de formation ont été organisées sur la période couverte par

<sup>70</sup> Hebie M. 2013. Point d'avancement sur le projet d'introduction d'Elev Vanyan

<sup>71</sup> ADEMA. 2014. Rapport Narratif Septembre 2013 à Juin 2014; ALR. 2014. Rapport Annuel-Programme de Cantines Scolaires 2013-2014; CAED. 2014. Rapport Final – Activités de Cantines Scolaires PAM/CAED 2013-2014

<sup>72</sup> ALR. 2014. Rapport Annuel-Programme de Cantines Scolaires 2013-2014

<sup>73</sup> Formation en août 2013 pour le lancement de l'année scolaire au niveau central, formation des agents de suivi de l'Ouest, et de Nippes et Grande Anse en septembre 2013 et janvier 2014 respectivement, et formation continue au cours de l'année scolaire 2013-2014; formation de 14 agents du PNCS sur la logistique en septembre 2013



l'évaluation. Par ailleurs, des missions de suivi et la sélection conjointe des écoles ont contribué à la formation continue. Enfin, le PAM a promu depuis la rentrée 2013 la constitution de comités de gestion scolaire dans les écoles et les a formé dans les départements de Nippes et Grande Anse.

78. **Renforcement des antennes du PNCS.** Les antennes ont été renforcées en 2014 avec un appui matériel pour l'ouverture de deux antennes dans les départements de Nippes et Grande Anse, et l'équipement des antennes existantes (véhicules, installation et équipement de bureaux, et construction d'un entrepôt dans le département du Sud).<sup>74</sup>

79. Par ailleurs, le PAM a établi un partenariat opérationnel avec le PNCS à travers l'extension du projet dans les départements de Nippes et Grande Anse à la rentrée 2013 ; l'objectif étant de renforcer la capacité opérationnelle du PNCS à travers un appui matériel et institutionnel (formation/accompagnement). Ce volet a été intégré avec la Révision Budgétaire 3 sous l'impulsion de l'Union des Nations sud-américaines (UNASUR).<sup>75</sup> Formellement, le PAM a la responsabilité de la gestion des fonds, de l'achat et de la distribution des vivres ; la sélection des écoles se faisant conjointement. Les moniteurs de terrain du PNCS sont responsables du suivi dans les écoles et du recueil des données qui doivent être analysées conjointement. La mise en œuvre conjointe dans ces deux départements, tout en montrant les défis opérationnels du PNCS (qui a eu par exemple des difficultés à recruter son équipe, puis à lui donner les moyens de remplir ses fonctions), offre une opportunité de renforcer le PNCS à travers l'accompagnement régulier de ses agents et de répliquer les enseignements dans d'autres départements.

80. **Système de S-E mis en place au PNCS.** Une version préliminaire de proposition technique a été développée en 2012<sup>76</sup>, sur la base d'un document de référence élaboré en 2011 lors de la formulation du projet en concertation avec les parties prenantes.<sup>77</sup> Un plan d'actions a ensuite été élaboré en 2013<sup>78</sup> avec le PNCS, sur lequel il y a un accord de principe afin de développer une base de données au PNCS regroupant les données de tous les opérateurs pour une liste d'indicateurs de base, alimentée à partir d'un portail web. Il n'y a pas eu d'avancées depuis.

#### Produit 4.1: La demande d'achats locaux augmente

81. Trois indicateurs avaient été retenus pour mesurer l'augmentation de la demande d'achats locaux: 1) modèles proposés pour faciliter les achats locaux ; 2) produits locaux introduits dans l'assortiment alimentaire des cantines ; et 3) valeur nutritionnelle des produits locaux évaluée.

82. **Modèles proposés pour faciliter les achats locaux.** Deux modèles destinés à renforcer les liens entre la cantine scolaire et les producteurs locaux et à

<sup>74</sup> La liste des appuis matériels fournis par le PAM se trouve en annexe 8)

<sup>75</sup> A la demande du Président d'Haïti (lettre du 1<sup>er</sup> mars 2012), l'UNASUR a soutenu le PNCS à hauteur de 1 million de dollars pour des achats locaux de 605 tonnes de riz en 2012. Les fonds ont été gérés par le PAM. Une deuxième tranche d'un montant équivalent a été accordée en 2013 pour le couvrir les besoins en céréales pour l'année 2013 et renforcer le PNCS dans les départements de Grande Anse et des Nippes, zones où UNASUR avait déjà des activités.

<sup>76</sup> Lachance, Annick (Consultant, WFP), 2012 : *Programme de travail pour la mise en œuvre de la composante – Vers un système national de S&E des cantines scolaires au PNCS, PAM – Haïti - Programme de développement des cantines scolaires. Draft 29 février - Mise à jour 20 avril 2012*

<sup>77</sup> Lachance, Annick (Consultant WFP), 2011 : *Vers un Système Nationale de Suivi & Evaluation axée sur les résultats et participatif, Document de référence, Juin 2011*

<sup>78</sup> PAM, 2012(?): *Construire un système national de suivi et d'évaluation - Plan de mise en œuvre et recommandation 2012-2014*

diversifier le panier alimentaire ont été développés et testés à petite échelle, financés par des Fonds Fiduciaires Brésiliens. Ces deux interventions ne faisant pas partie du projet, dans le cadre de cette évaluation, seule la mesure dans laquelle ils ont contribué aux résultats du projet DEV 200150 est analysée.

- **Le projet d'achats locaux de lait « Lèt Agogo ».**<sup>79</sup> Le PAM a acheté du lait stérilisé sucré à des laiteries locales pour le distribuer dans les écoles deux fois par semaine. Le projet couvrait 20 laiteries et 31 531 élèves dans 85 écoles en 2013-2014. La priorité a été donnée en principe aux écoles publiques qui ne bénéficiaient pas d'une cantine scolaire, cependant, 47 des écoles faisaient partie du projet DEV du PAM.<sup>80</sup> Ce projet a permis soit de compléter et diversifier le panier alimentaire du PAM avec un produit nutritif local, soit d'étendre la couverture du PNCS en offrant un snack dans un petit nombre d'écoles. Les témoignages recueillis confirment que le lait est très apprécié des élèves et contribue à maintenir la fréquentation régulière. Malgré des difficultés opérationnelles (notamment des ruptures d'approvisionnement), en général le lait a pu être distribué régulièrement dans les écoles visitées. La distribution aurait pu avoir lieu à l'arrivée des élèves, cependant dans les écoles visitées, le lait était distribué pendant la récréation en même temps que le repas, diminuant ainsi l'effet sur la faim à court terme.
- **Le projet pilote de la commune Petites Rivières de Nippes** a pour objectif de tester à petite échelle un système de gestion complètement décentralisé au niveau des écoles, qui permettrait d'utiliser la production locale dans les programmes de cantines scolaires à travers des liens directs entre les producteurs et les écoles. Trois menus saisonniers ont été spécifiquement développés sur la base des produits disponibles localement. Le projet cible 21 écoles pendant deux ans. Il sera mis en œuvre avec deux ONG partenaires, une travaillant sur les achats et la gestion des cantines au niveau des écoles et l'autre sur les aspects de la production. L'UFAPL va participer à l'identification des associations de producteurs et à leur formation. Le démarrage du projet était prévu en 2013, cependant il n'avait toujours pas commencé à la fin de la période couverte par l'évaluation.

**83. Produits locaux introduits dans l'assortiment alimentaire des cantines.** Les achats directs du PAM sur le marché local auprès de petits producteurs se sont concentrés sur le riz.<sup>81</sup> Le PAM s'est également approvisionné en riz et maïs moulu local à travers des dons en nature de la Coopération française. La part des achats locaux dans le projet DEV a augmenté progressivement : inexistantes en 2012, ils sont passés à 4 pourcent en 2013 et ont atteint 37 pourcent en 2014 (en volume, hors lait) alors que le MOU fixait un objectif de 10 pourcent du coût total des cantines scolaires en 2012-2013, et 15 pourcent en 2013-2015. Mais les volumes sont de fait restés timides : 490 tonnes à travers la coopération française en 2013, et 970 tonnes en 2014 (Graphique 7). En 2012 et 2013, une grande partie des achats locaux était faite par l'IPSR : toutes opérations confondues, le PAM a approvisionné 1 885 tonnes auprès de petits producteurs en 2012, 1 948 tonnes en 2013, et 1 100 tonnes en 2014 (hors lait). Sur la période, toutes opérations confondues, le PAM s'est approvisionné à hauteur de 10 pourcent sur le marché local auprès d'organisations de petits producteurs, et à hauteur de 6,3 pourcent pour le DEV. Le riz et le maïs local ont été distribués dans les écoles en 2014.

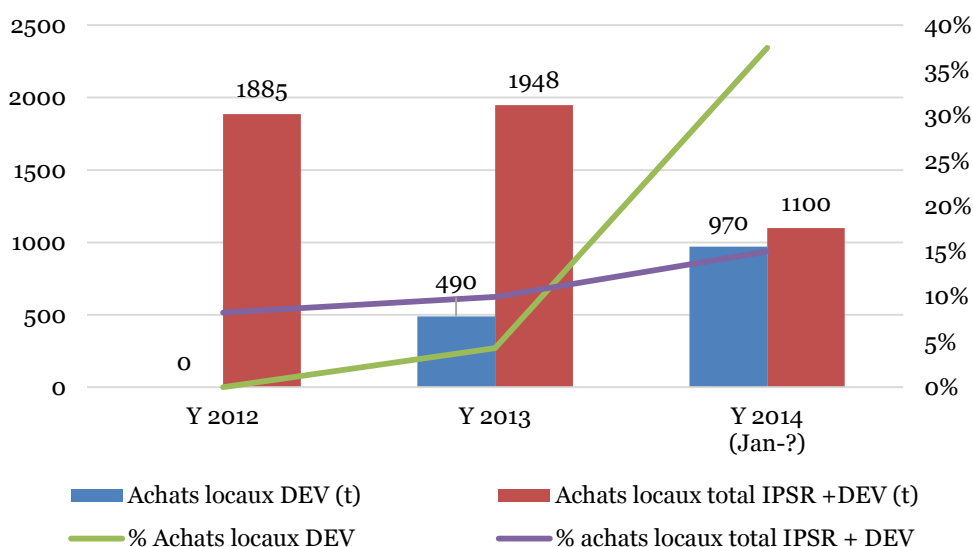
---

<sup>79</sup> La structure Lèt Agogo est une franchise à but non lucratif, propriété de l'ONG haïtienne VETERIMED, accordée à des entreprises rentables, qui reçoivent un appui technique de l'ONG.

<sup>80</sup> Base de données S&E du PAM 2013-2014 (Etat des lieux).

<sup>81</sup> Zones d'achat (et de production): Artibonite, Sud (région de Torbeck), Ouest et Nord-Est.

**Graphique 7 Achats de denrées locales (hors lait) Quantités en tonnes et en pourcentage des achats totaux**



Source: Données SPR 2012 et 2013 pour le DEV 200150, et données transmises par le Bureau de Pays pour 2104 (département des achats).

84. Le PAM est le seul acteur à faire des achats compétitifs auprès de petits producteurs par appel d'offre en Haïti. Pour cela, il a progressivement flexibilisé ses procédures d'achat : simplification des procédures d'appel d'offre ; échelonnement des livraisons et paiements ; identification avec l'UFAPL d'associations de producteurs ayant la capacité de production pour répondre aux appels d'offre. Ces approches induisent des coûts supplémentaires pour le PAM, par exemple pour les contrôles qualité ou pour le transport.

85. **La valeur nutritionnelle des produits locaux** n'a pas été encore évaluée.

**Produit 4.2 : L'offre d'achats locaux augmente**

86. Du côté de l'offre, les activités de renforcement des capacités de commercialisation des producteurs locaux ont été mises en œuvre en partenariat avec l'UFAPL, et à travers le renforcement des capacités de cette unité tel que stipulé dans la lettre d'entente signée par le PAM et le MARNDR le 22 février 2013. Ce sont donc les résultats et indicateurs convenus dans cette lettre d'entente qui ont été examinés par la mission.

87. Les capacités opérationnelles de l'UFAPL ont effectivement été renforcées : l'appui du PAM a permis de financer 5 postes et de doter l'unité d'équipement et moyens de fonctionnement.<sup>82</sup> Les réalisations à ce jour ont été limitées. La plupart des études techniques envisagées dans la lettre d'entente n'ont pas été élaborées, de même que les documents normatifs qui auraient permis d'orienter les activités de l'ensemble des acteurs, en particulier la stratégie nationale d'achats locaux (en cours d'élaboration à la date de l'évaluation). L'UFAPL a développé quatre modules de formation (Hygiène dans les centres de transformation, Gestion des dépôts, Lutte contre les prédateurs, Introduction à la comptabilité). Des formations ont été effectuées conjointement par le PAM sur les procédures de réponse aux appels d'offre, les règles générales de stockage et manipulation, et les principes de base de la comptabilité. Cependant, le

<sup>82</sup> 1 254 000 HTG ont été octroyés dans le cadre du projet DE à l'appui de l'UFAPL. Le reste des appuis a été financé par un Fonds Fiduciaire Brésilien.

nombre de formations et d'organisations de producteurs agricoles (OPA) formées reste très en deçà de la planification. Par exemple, il était prévu de former 50 OPA sur le contrôle de qualité et les outils comptables de base au premier semestre 2014, mais seulement le personnel d'une unité de transformation de riz à Torbeck a été formé).

Effet direct 3 : Renforcement de l'appropriation et des capacités du Gouvernement à réduire la malnutrition et augmenter l'accès à l'éducation aux niveaux national, régional et communautaire (indicateur : ICN)

88. Le diagnostic « Évaluation des capacités pour un Programme d'Alimentation Scolaire durable en Haïti » publié en février 2011 peut être utilisé comme point de comparaison pour évaluer les avancées concernant les capacités nationales pour l'alimentation scolaire. En janvier 2014, le BP a estimé l'Indice des Capacités Nationales (ICN) – Alimentation Scolaire en utilisant l'approche standard du PAM pour tous les domaines de l'assistance alimentaire. Les approches sont différentes, mais elles reposent toutes deux sur le cadre conceptuel élaboré dans la publication « *Repenser l'alimentation scolaire* » en 2009, qui identifie cinq éléments pour la mise en œuvre de programmes d'alimentation scolaire de qualité et pérennes : 1) cadres politiques et légaux ; 2) capacités financières ; 3) capacités institutionnelles et coordination ; 4) conception et mise en œuvre (incluant le S-E) ; et 5) appropriation et participation des communautés. Depuis, le PAM a adopté le cadre de l'Approche systémique pour améliorer les résultats de l'éducation (SABER)-Alimentation scolaire, également construit sur les 5 éléments (ou objectifs stratégiques) préalablement cités, pour mesurer les progrès en matière de renforcement des capacités nationales.<sup>83</sup> L'estimation globale de l'ICN réalisée en janvier 2014, qui place Haïti au niveau 2 (Emergent), avec un score de 8 points sur 20, correspond globalement aux observations faites par la mission d'évaluation.<sup>84</sup> Ce résultat traduit les faibles avancées depuis le diagnostic de 2011. L'annexe 7 présente les conclusions du diagnostic de 2011, l'estimation de l'ICN par le BP réalisée en 2014, et les conclusions de la présente évaluation pour chacun des cinq objectifs stratégiques du cadre SABER- Alimentation scolaire. Ces dernières sont résumées dans le tableau suivant.

**Tableau 7 Synthèse des conclusions de l'évaluation pour chacun des 5 objectifs stratégiques du cadre SABER - Alimentation Scolaire**

<b>Cadres politiques et légaux</b>	<b>Pas d'avancée significative.</b> L'alimentation scolaire est bien intégrée dans les stratégies nationales et politiques sectorielles; cela était déjà le cas en 2012. L'absence d'une politique nationale d'alimentation scolaire et d'un cadre légal pour le PNCS continue d'être un frein au renforcement des capacités, au développement d'approches harmonisées de qualité et au suivi des résultats. La législation sur les achats publics empêche le développement des achats auprès des petits producteurs, notamment par le PNCS.
------------------------------------	--

<sup>83</sup> PAM (2013): Politique révisée en matière d'alimentation scolaire. Le cadre SABER – Alimentation scolaire, développé par la Banque mondiale en partenariat avec le PAM et d'autres partenaires, permet de faire le diagnostic des politiques et institutions nationales pour l'alimentation scolaire. Il a été adopté par le PAM comme cadre d'analyse pour planifier les activités de renforcement des capacités et mesurer le NCI –Alimentation scolaire. Le cadre SABER Alimentation scolaire est disponible en annexe 9. Les documents relatifs au SABER alimentation scolaire sont disponibles sur l'intranet du PAM et sur le site de la Banque mondiale : <http://saber.worldbank.org/index.cfm?indx=8&tb=9>

<sup>84</sup> Le cadre SABER – Alimentation scolaire a été utilisé par l'équipe d'évaluation pour guider l'évaluation des avancées concernant les capacités nationales. Le BP ayant prévu de faire un diagnostic actualisé complet avec le gouvernement et l'ensemble des partenaires en utilisant l'outil SABER – Alimentation scolaire au dernier trimestre 2014, l'équipe d'évaluation n'a pas attribué de niveau pour chacun des indicateurs. L'estimation de l'ICN de janvier 2014 a été faite avec un groupe restreint de partenaires en utilisant une méthode standard pour l'ensemble des activités d'assistance alimentaire qui ne permet pas une analyse aussi fine de la situation que la méthodologie SABER- Alimentation scolaire.

<b>Capacités financières</b>	<b>Pas d'avancée.</b> Cet aspect n'était pas couvert par le projet. Les informations recueillies indiquent que le gouvernement n'a pas rempli les engagements pris dans le MOU et que la tendance est à une réduction des fonds (cf. Facteurs Affectant les Résultats)
<b>Capacités institutionnelles et coordination</b>	<b>Des avancées dans la couverture du PNCS et les capacités opérationnelles du PNCS et de l'UFAPL.</b> Le PNCS a pu étendre sa présence et sa capacité opérationnelle grâce en partie au soutien apporté dans le cadre du projet. Malgré les formations effectuées, l'expertise technique demande encore à être renforcée, et les capacités opérationnelles au niveau local restent insuffisantes. L'organisation reste excessivement centralisée, sans directives claires. Il n'y a pas de mécanismes de coordination intersectorielle, au niveau stratégique ou technique, ni de coordination effective entre les opérateurs de programmes de cantines. Les capacités opérationnelles de l'UFAPL ont été considérablement renforcées, mais l'UFAPL ne joue pas encore de rôle régulateur. L'UFAPL contribue à diminuer les retards ou défauts de livraison, et facilite la concertation des acteurs institutionnels.
<b>Conception et mise en œuvre</b>	<b>Pas d'avancée significative.</b> La conception et la mise en œuvre des activités du PNCS et de ses partenaires ne reposent pas sur une analyse de la situation partagée et des directives nationales. Les efforts pour mettre en place un système de S-E national intégré aux systèmes du MENFP et permettant d'orienter la conception et la mise en œuvre n'ont pas abouti.
<b>Participation et responsabilité des communautés</b>	<b>Des avancées timides.</b> Le PAM en collaboration avec le PNCS et les ONG a appuyé la mise en place et la formalisation de comités de gestion dans les écoles ciblées (selon les données de suivi du PAM, 97 pourcent des écoles assistées en 2013-2014 en avaient un), mais dans la pratique leur rôle varie et reste limité, Il n'y a pas de directives nationales ou du PAM. Les communautés ne sont pas impliquées dans la conception, la planification et le contrôle des activités. Elles apportent des contributions en espèces et en nature pour la mise en œuvre des cantines.

### 3.2.2 Pérennité

89. L'absence de politique nationale et de cadre institutionnel pour l'alimentation scolaire qui clarifient notamment les attributions du PNCS, constitue un obstacle majeur à la pérennité des activités de cantines scolaires et des actions de renforcement des capacités. Au-delà des critères SABER – Alimentation scolaire, un indicateur de l'avancée vers le programme national envisagé à l'horizon 2030 est la prise en charge graduelle (financière et opérationnelle) des cantines par le gouvernement. Le Plan de transition vers un système haïtien autofinancé prévu dans le MOU n'a pas été élaboré et le PNCS n'a pas été en mesure de prendre en charge plus de responsabilités (par exemple, la reprise graduelle des activités de cantines scolaires ou l'augmentation annuelle des contributions financières prévues dans le MOU).

90. Selon les témoignages reçus, les achats locaux ont eu des effets ponctuels positifs sur les capacités de commercialisation des petits producteurs, bien que le riz ne soit pas concurrentiel. Les activités d'achats locaux du PAM et l'appui technique de la coopération française ont aidé certains producteurs à améliorer la qualité de leurs produits, à se structurer, et à augmenter leur capacité à répondre à des appels d'offre. Aujourd'hui, 13 associations de producteurs ont été identifiées et sont suivies dans le cadre du travail avec l'UFAPL. En ce sens, les activités ont contribué à préparer un cadre plus favorable pour le PNCS et d'autres acteurs institutionnels à l'avenir, s'ils venaient à s'approvisionner auprès de petits producteurs. Cependant, une modification du cadre législatif concernant les achats publics est un préalable nécessaire pour que le PNCS puisse avancer dans cette direction.

91. Par ailleurs, la part des achats locaux par rapport à la production nationale reste

limitée, et donc la portée des effets au niveau national.<sup>85</sup> Le CNSA n'a pas enregistré une augmentation des prix due aux achats locaux du PAM. Pour le riz, le coût très élevé limite les quantités qui peuvent être achetées localement sans compromettre l'efficacité-coût du programme et sa pérennité (autour de 1000\$É.U./tonne sur le marché national versus 500-600 \$É.U./tonne sur le marché international). Le maïs, produit partout dans le pays en association avec des légumineuses comme le haricot, est concurrentiel. Cependant, il présente des problèmes de qualité importants. Des investissements dans cette filière et des partenariats pour travailler sur la qualité pourraient être plus pérennes.

92. Les perspectives de reprise des modèles d'achats locaux par le PNCS sont limitées. Pour le projet *Lèt Agogo*, les témoignages recueillis indiquent que les achats du PAM ont apporté un débouché sûr pour la production des petits éleveurs et ont soutenu les laiteries pendant la durée du projet (le PAM achetait environ 80 pourcent du lait stérilisé). Cependant, au regard des objectifs premiers de l'alimentation scolaire, le modèle n'est pas pérenne compte tenu de ses coûts.<sup>86</sup> Les perspectives de reprise par le PNCS sont très faibles, compte tenu de ses ressources financières limitées. Le projet pilote de Nippes n'a pas commencé, et il est donc trop tôt pour évaluer le potentiel de pérennisation. Ce projet pourra informer les orientations futures dans le pays s'il est bien suivi et évalué. Cependant, il ressort des entretiens que le PNCS n'a pas été réellement impliqué dans sa conception et démarrage, ce qui peut compromettre les chances de pérennisation.

### 3.2.3 Questions transversales

#### Effets inattendus

93. Des transferts importants d'élèves des écoles non bénéficiaires vers les écoles bénéficiaires ont été rapportés, phénomène exacerbé par les changements annuels de ciblage. Ceci comporte le risque de provoquer l'excès des effectifs par rapport aux moyens disponibles et, particulièrement, la dégradation de la qualité de l'enseignement.

94. Concernant l'environnement, les méthodes de cuisson traditionnelles qui consomment une quantité importante de bois et présentent un danger pour la santé des cuisinières semblent prépondérantes. Le projet de distribution de foyers améliorés a partiellement répondu à cette préoccupation (cf. section Pertinence). Une stratégie intégrée cohérente avec les priorités nationales avec une mise à l'échelle a été recommandée par une évaluation de ce projet menée en 2014.

95. Parmi les effets positifs, le programme de cantines scolaires a contribué à une meilleure gouvernance au niveau des écoles, tout d'abord avec l'exigence de la mise en place de comités de gestion, qui encourage l'implication des communautés dans la prise de décision au niveau des écoles ; ensuite en raison des visites de suivi régulières du PAM et du PNCS.

#### Genre

96. La contribution du projet à l'égalité entre les genres se résume essentiellement à la promotion d'un accès égal entre filles et garçons à l'école. Il n'y a pas de clause

<sup>85</sup> En 2012, la production nationale du riz décortiqué a été de 81 179 tonnes. Les achats locaux du PAM (1900 tonnes) ont représenté 2,5 pourcent (PAM : Analyse des risques des achats locaux, 2013)

<sup>86</sup> Le PAM achète chaque bouteille livrée aux écoles 21,5 HTG, la distribution des deux bouteilles par semaine coûte environ 0,94 dollars É.U. par semaine et par enfant, hors coûts de gestion.

spécifique au genre dans les FLA signées avec les partenaires pour les encourager à pratiquer l'équité genre dans le recrutement de leur personnel. Mais la mesure dans laquelle les ONG partenaires ont été sensibles en genre est incluse dans la Fiche d'évaluation finale des partenaires (pourcentage des femmes dans l'organe de décision du partenaire et pourcentage des femmes impliquées dans les centres /distribution est appropriée). Parmi les quinze rapports d'exécution soumis par les partenaires en 2014, seuls deux rapports indiquent la répartition des participants aux séances de formation (directeurs d'écoles, enseignants et comités de gestion) désagrégée par genre. Dans ces deux cas, la participation des hommes est nettement supérieure à celle des femmes. Au niveau des comités de gestion, la parité hommes-femmes est loin d'être atteinte : selon le SPR 2013, il y avait pratiquement deux fois plus d'hommes que de femmes à des positions décisionnelles (8308 contre 4422), Les femmes représentaient 43 des membres des comités de gestion formés.

### **Constats Résultats : points clés**

#### **Points positifs**

- Evolution satisfaisante du nombre de bénéficiaires atteints vis-à-vis des chiffres planifiés et la répartition filles/garçons
- Adéquation des mesures prises pour introduire les MNP dans la ration
- Approche participative du PAM dans son soutien au renforcement des capacités ayant abouti à de diverses ébauches de documents et au renforcement des capacités opérationnelles du PNCS au niveau des antennes départementales
- Introduction (limitée) de produits locaux dans les repas grâce à des achats locaux de riz et de maïs, avec une augmentation progressive de la part des achats locaux
- Renforcement des capacités opérationnelles de l'UFAPL
- Appui du PAM en collaboration avec le PNCS et les ONG à la mise en place et la formalisation des comités de gestion dans les écoles ciblées

### **Constats Résultats : points clés**

#### **Faiblesses**

- Fonctionnement non-optimal de l'alimentation scolaire : quantités de vivres distribuées systématiquement inférieures à la planification
- Non distribution des MNP
- Système de S-E du PAM non performant jusqu'en 2013 : effets directs de l'alimentation scolaire non documentés
- Pas d'avancées significatives vers le programme national envisagé à l'horizon 2030 et en particulier dans la consolidation du cadre politique et législatif – y compris pour les achats locaux.

## **3.3 Facteurs Affectant les Résultats**

### **3.3.1 Facteurs internes**

Capacité de mobilisation institutionnelle/gestion des ressources et d'adaptation du BP

97. **Exécution budgétaire et ventilation du budget.** Le niveau d'exécution budgétaire à six mois de la fin de l'opération est relativement faible : 41 pourcent du budget planifié lors de la Révision budgétaire 3 (Tableau 8). La ventilation des dépenses par type de dépense est dans les moyennes du PAM, avec cependant des coûts de transport externe élevés.

98. Le faible niveau d'exécution budgétaire est principalement dû à des faibles niveaux d'achats et de distributions de vivres (voir section 3.2) et un faible niveau de dépenses de support opérationnel (DSC), liées entre autre aux retards dans le recrutement de consultants. En 2012 les contributions sont arrivées trop tardivement et de ce fait le projet n'a commencé qu'en septembre 2012. Cependant, par la suite, il n'y a pas eu de problème dans la mobilisation des ressources: les contributions reçues au 16 octobre 2014 étaient de 71 pourcent du budget prévisionnel révisé. Des ressources ont été spécifiquement allouées aux activités de renforcement des capacités et aux achats locaux, notamment par le Canada et l'UNASUR.

**Tableau 8 Exécution budgétaire, par type de dépense, janvier 2012-juin 2014**

Catégorie	2012 <sup>i</sup>	2013 <sup>i</sup>	2014 <sup>ii</sup> (jan-juin)	Total	% du budget prévisionnel <sup>iii</sup>	Ventilation	Moyennes PAM <sup>iv</sup>
Vivres	6 334 154	7 868 723	190 039	<b>14 392 916</b>	<b>42%</b>	50%	50%
Transport externe	1 398 711	1 461 230	ND	<b>2 859 941</b>		10%	5%
TTEM	462 547	1 423 900	1 687 093	<b>3 573 540</b>		12%	17%
ODOC	238 554	1 181 371	375 295	<b>1 795 220</b>		6%	6%
DSC	792 625	2 880 320	262 021	<b>3 934 966</b>	<b>34%</b>	14%	16%
ISC	890 731	1 238 731	176 011	<b>2 305 473</b>	<b>50%</b>	8%	7%
<b>Total</b>	<b>10 117 322</b>	<b>16 054 275</b>	<b>2 690 459</b>	<b>28 862 056</b>	<b>41%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Source : i Données SPR; ii. Données transmises par le BP lors de la mission, les données de transport externe n'ont pas été transmises; iii. par rapport au budget de la 3<sup>e</sup> révision budgétaire; iv. *WFP School Feeding Cost benchmark*, 2013 (voir note en pied de page 88).

Abréviations : ODOC: Other direct operational costs; DSC: Direct support costs; ISC: indirect support costs; TTEM Transport terrestre, entreposage et manutention

99. **Analyse des coûts.** En termes de coûts, l'opération se situe dans les moyennes des programmes d'alimentation scolaire du PAM. D'après les données du SPR 2013, le coût moyen par enfant en 2013 était 24,7 dollars É.U pour 127 jours de fonctionnement de la cantine. Le coût standardisé (700 kcal par jour, 200 jours par an) était de 58,4 dollars É.U, dans la fourchette moyenne des opérations d'alimentation scolaire du PAM.<sup>87</sup> La mission d'évaluation a fait une estimation à partir des vivres *effectivement distribués* et du *nombre moyen de bénéficiaires* pour tenir compte des variations importantes au cours de cette année. Les données obtenues sont similaires : 26,3 dollars É.U par enfant et par an, soit en moyenne 0,21 dollars É.U par repas (hors lait, sur la base des 127 jours de fonctionnement moyen de la cantine indiqués dans le SPR).<sup>88</sup> Ces résultats correspondent aux coûts planifiés dans le budget du projet original (41 dollars É.U par bénéficiaire, 190 jours par an, soit 0,21 dollars É.U par repas).

100. **Montant du financement mobilisé par le PAM.** Les contributions reçues des donateurs jusqu'en octobre 2014 ont totalisé \$É.U. 45 144 867, dont moins de 1 pourcent en 2011, puis 32, 41 and 25 pourcent respectivement en 2012, 2013 et 2014. En raison d'une mobilisation tardive des ressources, l'alimentation scolaire a continué

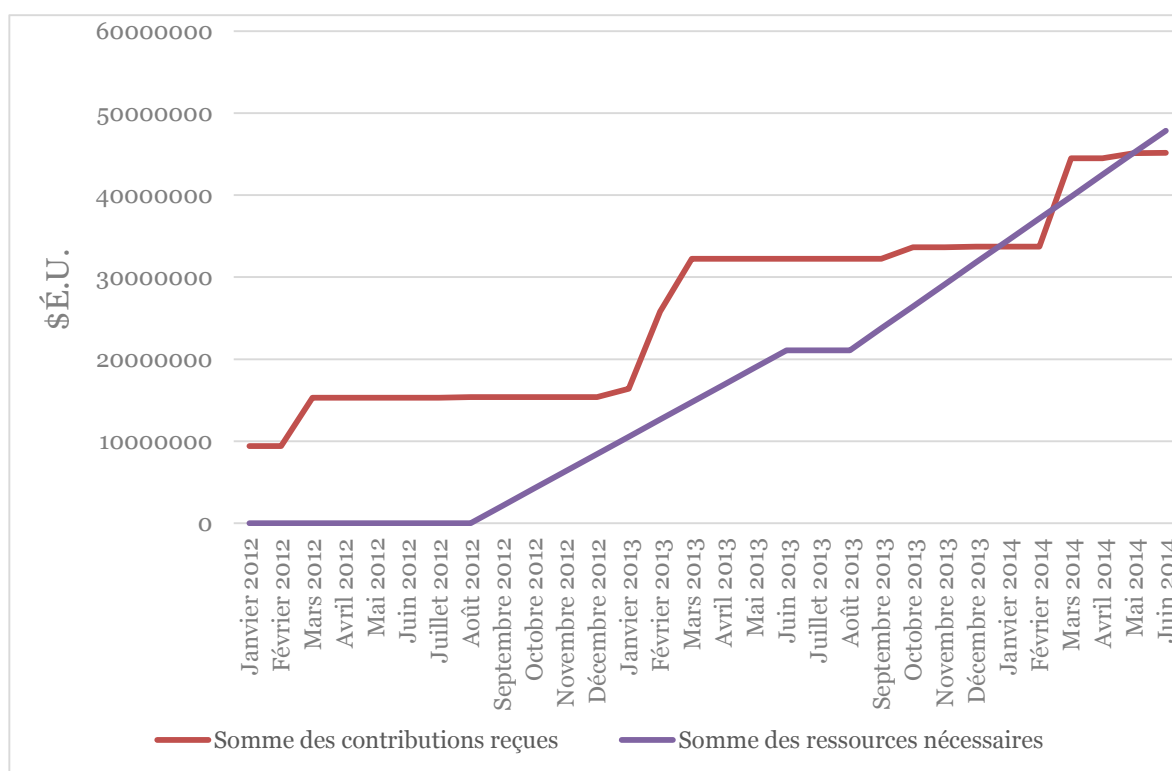
<sup>87</sup> WFP : School Feeding Cost Benchmark, 2013. Chaque année, le PAM fait une estimation du coût moyen par élève des différentes opérations d'alimentation scolaire à partir des données du SPR et de Compas, et les standardise à 200 jours par an et 700 kcal. pour permettre des comparaisons entre opérations. Le coût moyen des programmes offrant un repas chaud en 2013 était de 44 dollars É.U. Ces estimations sont faites à partir des dépenses, c'est-à-dire des vivres achetés pendant l'année.

<sup>88</sup> Les détails de l'analyse sont dans l'annexe 10



sous l'IPSR 108440 jusqu'en juin 2012 et le projet de développement n'a démarré qu'en octobre 2012. Cela a permis au bureau de pays d'accumuler les ressources requises et d'assurer un bon « pipeline » pour l'année scolaire 2013-2014. Le déficit dans les contributions durant le premier trimestre 2014 pourrait expliquer la baisse dans la planification des quantités de vivres notée en février, mars et juin 2014 (cf. paragraphe 68). En ce qui concerne les contributions supplémentaires, un montant de 200 000 dollars É.U a été mobilisé auprès du Canada dans le cadre de ce projet pour les campagnes de sensibilisation sur la nutrition et le déparasitage.<sup>89</sup> Un fonds fiduciaire a été créé dès 2011 avec le gouvernement du Brésil pour permettre au PAM de procéder à des achats locaux de lait dans les laiteries de la franchise « *Lèt Agogo* »<sup>90</sup> pour le PNCS, à travers l'ONG Vétérimed, et le distribuer deux fois par semaine dans des écoles, dont certaines écoles assistées par le PAM, pendant 3 ans (août 2011-août 2014). Le projet, d'un montant total de 3 millions de dollars, comprenait également une enveloppe pour renforcer la capacité technique et opérationnelle de l'UFAPL et promouvoir l'éducation à la nutrition dans les écoles. Ainsi, le PAM a su mobiliser des fonds pour mettre en œuvre certaines activités complémentaires au niveau des écoles ; mais les ressources ont manqué pour certaines activités clé telle que la promotion des jardins potagers dans les écoles ou l'éducation à la nutrition à une échelle plus significative et pertinente.

**Graphique 8 Évolution des contributions reçues**



Source : Fichier Excel PAM

<sup>89</sup> PAM: Matrice programmation Fonds MAECD, version 2/06/2014

<sup>90</sup> La structure Lèt Agogo : une franchise à but non lucratif, pour le développement, propriété de l'ONG haïtienne VETERIMED, accordée à des entreprises rentables. Parallèlement, le Brésil a financé la FAO à hauteur de 2,5 millions de dollars pour soutenir la production de lait. Le projet avait pour objectif principal de soutenir la structuration de la filière lait de manière intégrée.

L'estimation des ressources nécessaires par mois a été obtenue sur la base du budget total estimé lors de l'approbation du projet et du budget révisé suite à la 3<sup>ème</sup> révision budgétaire, soit \$É.U 2 108 017 par mois pour l'année scolaire 2012-2013 et É.U 2 679 003 par mois pour l'année scolaire 2013-2014.

Ce graphique ne montre pas les ressources nécessaires pour la période janvier-juin 2012 car ces besoins ont été couverts par l'IPSR 108440. Les contributions reçues durant cette période ont été utilisées pour le DEV à partir de la rentrée 2012-2013.

**101. Adéquation/organisation des ressources humaines.** Outre le bureau principal à Port-au-Prince, le PAM est représenté sur le terrain par quatre S-B : Cap Haïtien, Gonaïves, Jacmel et Port-au-Prince. Dans l'ensemble, avec 195 employés dont 176 nationaux et 19 Internationaux, les positions essentielles étaient pourvues en mai 2014.<sup>91</sup> Cependant, il n'y a pas d'officier de programme national pour l'alimentation scolaire pour en assurer le suivi et la continuité dans la mise en œuvre. L'équipe consacrée exclusivement à la mise en œuvre des activités d'alimentation scolaire est composée d'un assistant de programme senior (vacant depuis la fin de l'année 2013) et d'un assistant de programme. Point positif, un poste de conseiller de programme (P4) a été inclus dans le projet avec pour responsabilité principale le pilotage des activités de renforcement des capacités en matière d'alimentation scolaire. Dans les faits, plusieurs personnes ont été impliquées dans les discussions avec le gouvernement, y compris des consultants, avec parfois un manque de cohérence dans les approches. Par ailleurs, deux équipes travaillent sur les achats locaux en lien avec le projet de cantines scolaires: l'équipe des achats, et une équipe « *Achats locaux* » au sein de l'Unité Programme, dédiée au renforcement des capacités de l'UFAPL et aux programmes pilotes d'achats locaux ainsi qu'aux activités d'éducation à la nutrition mises en œuvre dans le cadre du Fonds fiduciaire brésilien.<sup>92</sup> Cette organisation s'est traduite par un manque de coordination entre les activités de l'unité achats locaux et l'équipe impliquée dans les activités d'alimentation scolaire au sein du Programme. Chaque équipe travaille avec une contrepartie nationale différente (PNCS d'une part, UFAPL d'autre part), et la concertation entre ces deux entités n'a pas été favorisée.

**102.** Enfin, le roulement important du personnel du PAM et des consultants a affecté l'atteinte des résultats et pénalisé les relations avec les partenaires. Le PAM a eu des difficultés à mobiliser l'expertise nécessaire pour apporter un appui technique de qualité dans la durée : le BP a fait appel à plusieurs consultants, mais les recrutements ont souvent été retardés, et faute d'un cadre approprié, leur travail a manqué de cohérence et de continuité - par exemple dans l'appui à la mise en place d'un système de suivi et évaluation national.

**103. Logistique.** Les livraisons aux écoles se font sur une base mensuelle, principalement par les partenaires de coopération (49 et 46 pourcent en 2013 et 2014), ou par des transporteurs privés (30 et 32 pourcent), ou directement par le PAM (20 et 21 pourcent, essentiellement par les S-B du Cap haïtien et de Jacmel). Ainsi, la situation diffère selon les départements : dans les départements du Nord et Nord-Est les vivres ont été distribués soit par le PAM ou des transporteurs privés avec une augmentation de la proportion distribuée directement par le PAM de 42 à 63 pourcent entre 2013 et 2014, ce qui a l'avantage de réduire les coûts et assurer un meilleur contrôle. En revanche, dans les départements de l'Artibonite et du Nord-Ouest, les partenaires de coopération ont continué à jouer un rôle prépondérant : 87 pourcent en

---

<sup>91</sup> Note interne Mai 2014.

<sup>92</sup> Cette équipe était formée de 3 consultants en 2012 et 2013 (un chef d'unité, une chargée de programme et une assistante de programme nutritionniste). L'équipe a été réduite à deux personnes à la fin de l'année 2014 et le poste de Chef de programme est vacant depuis février 2014.

2014 et quasiment 100 pourcent en 2013.

104. Une analyse des fiches mensuelles des écoles faite par la section S-E du BP ainsi que des visites de supervision menées par les sections S-E et programme en 2014, ont relevé des défaillances dans la logistique mensuelle qui entraîne des ruptures de stocks fréquentes allant jusqu'à 10 jours (situation aussi observée par l'équipe d'évaluation lors de ses visites).<sup>93</sup> Des cas de mauvaise gestion et abus ont aussi été relevés dans les rapports de visites de terrain effectuées par le BP ainsi que dans les rapports annuels des partenaires de coopération (faits souvent exacerbés par l'absence d'implication des parents/comités de gestion): par exemple consommation mensuelle inchangée selon les registres et rapports des écoles alors qu'il y aurait eu un retard conséquent d'approvisionnement ; surestimation des effectifs présents ; préparation des repas seulement certains jours de la semaine ; préparation d'une denrée au lieu de 2 fonction des jours de la semaine (soit du riz, soit des légumineuses) ; ou encore diminution volontaire des quantités préparées. Certaines écoles ont été exclues suite à ces faits.<sup>94</sup> Ces faits ont été aussi rapportés à la mission lors du groupe de discussion et des entretiens individuels avec les ONG partenaires.

105. Face à ces problèmes, et afin d'améliorer la qualité de la gestion et du suivi, le PAM a progressivement revu les procédures de gestion et de suivi. Les distributions effectives dans les écoles sont pilotées depuis 2013. Depuis début 2014 le PAM exige qu'un inventaire du stock avec confirmation des quantités demandées soit effectué par le partenaire de coopération avant d'envoyer de nouvelles livraisons, et qu'une lettre de voiture séparée soit produite pour chaque école lorsqu'une ONG livre plusieurs écoles à la suite (ce qui n'était pas systématique). Par ailleurs, la possibilité de passer à des distributions bimestrielles ou trimestrielles des vivres dans les écoles est à l'étude, avec un contrôle accru de la section logistique du BP des stocks au niveau des magasins intermédiaires des partenaires et dans les écoles. Le cas des écoles qui n'ont pas la capacité d'entreposer 2 à 3 mois de vivres (plutôt rare selon les observations de la mission) serait pris en compte. Ceci aurait les avantages suivants à court et long-terme (reprise partielle ou totale de l'activité par le Gouvernement: a) simplification documentaire et de rapportage : moins de requêtes mensuelles des partenaires, de procédures, et de suivi; b) identification plus aisée des cas de mauvaise gestion ; c) compression des coûts opérationnels ; et d) diminution des ruptures de stock au niveau des écoles liées à des retards dans les livraisons. Une distribution bi ou trimestrielle aux écoles serait d'autant plus avantageuse dans le contexte haïtien, où les crises alimentaires récurrentes nécessitent la mise en place fréquente de distributions générales de vivres, souvent avec les mêmes partenaires de coopération, ce qui accroît significativement la charge de travail et les besoins logistiques, tel que cela a été le cas dans le Nord-Ouest en mars 2014.<sup>95</sup>

**106. Adéquation des procédures organisationnelles et des contrôles internes.** Le manque de formalisation des objectifs opérationnels et des procédures est un problème majeur. À l'exception du MOU et sa matrice d'actions, il ne semble pas y avoir eu de planification stratégique formalisée, notamment dans un Plan d'action de projet de développement (*Development Project Action Plan-DPAP*). Au niveau opérationnel, il n'y a pas de manuels ou de procédures écrites qui formalisent

---

<sup>93</sup> Olivier Flament/Chef M&E. 2013. Rapport de mission Sous-Bureau Jacmel du 14 au 15/11/2013; et Olivier Flament/Chef M&E et Roland Fleurant/Assistant M&E. 2014. Rapport de mission Sous-Bureau Cap Haïtien du 10 au 13/06/2014.

<sup>94</sup> Rapports d'exécution 2013-2014 soumis par BND, CAP, CARITAS, SIKSE et World Vision.

<sup>95</sup> Cédric Charpentier et Olivier Flament. 2014. Rapport de mission dans la région du Nord-Ouest - Evaluation rapide post-distribution des Distributions Générales de Vivres (DGV) en mars 2014

les procédures de gestion, de mise en œuvre et de suivi et évaluation et qui puissent guider le travail des différents acteurs, du niveau central aux écoles. La transparence dans les procédures d'appel d'offre pour les achats locaux a été identifiée comme un axe d'amélioration par le bureau de pays.<sup>96</sup>

#### Processus de sélection et adéquation des partenaires de mise en œuvre

107. Les accords de service (*Field level agreements*) sont établis et revus selon les normes du PAM. Au-delà de leurs engagements spécifiés dans les FLA, plusieurs ONG partenaires conduisent des activités complémentaires avec des fonds mobilisés auprès d'autres partenaires mais ces activités ne sont pas signalés dans les FLA ce qui limite les possibilités de coopération et synergie. Les exemples d'activités développés sont : jardins scolaires et culture du Moringa, séances de formation sur l'importance de l'utilisation des foyers améliorés et distribution de ces foyers aux écoles ; protection de l'enfance et genre<sup>97</sup>. D'autre part, le renforcement de la participation des communautés aux cantines scolaires a été abordé via des sessions de formations aux membres des comités de gestion, et dans le cas d'une ONG la signature d'un MOU entre le comité, l'ONG et la mairie (informations recueillies à travers les entrevues et les rapports d'exécution des partenaires).<sup>98</sup>

108. Une fiche d'évaluation initiale servant à la sélection des partenaires de coopération ainsi qu'une fiche d'évaluation de leur performance font partie des formulaires mis en place lors du démarrage du projet. Cette dernière « Évaluation des Performances des Partenaires Coopérants des Cantines Scolaires » porte sur la gestion des vivres et articles non-alimentaires, la mise en œuvre, le S-E, et l'équité de genre. L'absence d'instructions pour le remplissage de ces fiches en limite la fiabilité : par exemple les sources des données à recueillir (entrevue et/ou revue documentaire), les méthodes à utiliser pour la vérification/recoupement des informations (entrevue, revue documentaire, base de données du système de S-E, etc.), et des explications sur les scores à attribuer aux différentes réponses.

#### Qualité et efficacité du système de suivi et évaluation

109. Le projet de cantines scolaires n'a pas disposé de système de suivi et évaluation performant jusque fin 2013. Le document de projet prévoyait de faire une enquête normalisée sur l'alimentation scolaire début 2012 (paragraphe 38), dont les résultats devaient servir de ligne de base pour le S-E du projet. Cette enquête n'a pas été réalisée. Le suivi reposait sur les rapports consolidés des ONG, d'une qualité variable, et il n'y avait pas de base de données permettant de faire un suivi au niveau de chaque école. De même, il n'y pas eu de rapports de visites de supervision effectuées par le BP jusqu'à la rentrée 2013.

110. Un nouveau système de S-E ainsi qu'un plan de collecte d'indicateurs désagrégés par genre ont été développés fin 2013 par la section S-E en consultation avec les S-B. Les outils développés incluent : un rapport mensuel école, une fiche de suivi école, une fiche suivi élève et un rapport multi-projets. Le rapport mensuel école doit être rempli chaque fin de mois par le directeur de l'école et le comité de gestion, et ensuite transmis au Partenaire Coopérant qui enregistre les données dans une base de données

<sup>96</sup> Etude interne sur les risques liés aux achats locaux, brouillon daté du 11/09/2013.

<sup>97</sup> Sessions de formation aux directeurs d'écoles et enseignants pour identifier les cas d'abus, maltraitance, violence et exploitation contre les enfants, et les informer sur les législations nationales et internationales relatives à la protection des enfants

<sup>98</sup> Informations obtenues des rapports d'exécution des ONG partenaires pour l'année 2013-2014 ainsi que lors des entrevues

décentralisée. Le Partenaire transmet au PAM les données (via internet) pour leur intégration dans la base de données centrale. Ces données permettent de générer automatiquement le rapport compilé de distribution (COMPAS). Les Fiches de suivi « école » et « élève » doivent être remplies par les agents de suivi du PAM des Sous-Bureaux lors de leur visite dans les écoles. Enfin le rapport multi-projets, à remplir après chaque visite de site, fait le point sur les problèmes et actions à prendre et doit être systématiquement transmis aux points focaux du Bureau de Pays. De plus, un programme de visites de supervisions des S-B est établi depuis fin 2013. Afin de sensibiliser et responsabiliser tous les acteurs impliqués à la bonne gestion des cantines, la section S-E a demandé aux S-B d'identifier les trois écoles les mieux gérées et les trois écoles les moins bien gérées sur la base de leurs visites de suivi, des rapports des partenaires et des informations recueillies lors des réunions de coordination avec les partenaires de coopération.<sup>99</sup>

111. Ce nouveau système axé sur l'identification des problèmes et la prise de décisions correctives opportunes est une avancée importante. Il est fonctionnel et apprécié par l'ensemble des parties prenantes. La qualité du suivi effectué par les sous-bureaux du PAM s'est améliorée grâce aux sessions de formation et aux nouveaux outils de gestion et suivi. Certaines lourdeurs et duplications ont été soulignées (par exemple le rapport multi-projets). Le calcul de l'assiduité ne correspond pas à la méthodologie préconisée par le PAM (*Indicator compendium*), mais l'approche pragmatique a permis de collecter des données dans l'ensemble des écoles. Par ailleurs, une enquête par grappes est prévue pour collecter les données relatives aux variations annuelles des inscriptions et à la rétention.

#### Partenariats, dialogue et coordination

112. Au niveau central, le Groupe Sectoriel Éducation (GSE) dont le PAM est membre actif est une structure d'échange et de concertation dont la mission essentielle est de contribuer à l'amélioration de l'efficacité des programmes appuyés par les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) dans le secteur de l'éducation en Haïti. Le GSE se réunit chaque mois en vue de partager diverses informations sur les projets appuyés, d'étudier les synergies possibles, et de participer au dialogue politique sectoriel avec le MENFP. Ce groupe n'a pas été jusque-là exploité pour créer des synergies entre le PAM et l'UNICEF (le manque de volonté de part et d'autre et la rotation du personnel étant parmi les facteurs défavorables) mais devrait être un cadre approprié pour identifier et formaliser des accords entre le PAM et l'UNICEF ainsi que d'autres partenaires pour assurer les services essentiels aux écoles. Au niveau des S-B des réunions de coordination mensuelles sont organisées avec les partenaires de coopération et le PNCS.

113. Il n'y a pas de mécanismes formalisés de dialogue avec le gouvernement pour l'alimentation scolaire spécifiquement. La qualité de la coordination et du dialogue avec le PNCS a évolué au cours de la période d'évaluation. Si dans l'ensemble l'expertise du PAM est reconnue et son soutien apprécié, le dialogue a parfois été fragilisé par les changements de personnel dans les deux institutions.

114. Le PAM est considéré comme un bon partenaire par l'ensemble des ONG rencontrées, mais plusieurs ONG ont souligné des lourdeurs administratives qui

<sup>99</sup> Les critères suggérés incluent: (i) une gestion documentaire transparente et à jour ; (ii) le respect des normes d'hygiène (cuisine, latrines, lavage des mains) ; (iii) préparation systématique des repas aux élèves – tous les jours et sans marginalisation des élèves ; (iv) bonnes conditions de stockage ; (v) adaptation des quantités préparées en fonction des effectifs présents ; et (vi) dynamisme du Comité de Gestion.

engendrent un retard dans les paiements, qui toutefois peuvent être imputés à des erreurs dans les rapports soumis par les partenaires de coopération. Le PAM entretient également de bonnes relations avec les donateurs rencontrés, qui ont été consultés pendant la phase de formulation de l'opération. Le partenariat constructif a pu amener à des changements d'approche, par exemple le PAM a assoupli les critères de qualité pour la farine de maïs au début du projet dans le cadre de son partenariat avec la France.

#### Appui technique du siège et du Bureau Régional

115. Le BP a bénéficié d'un appui important du siège lors de la phase de formulation, sous la forme de missions techniques et d'appui-conseil régulier.<sup>100</sup> De l'appui-conseil a ensuite été apporté de manière très ponctuelle à la demande du BP. Le Bureau Régional a apporté peu d'appui jusqu'en 2014 en l'absence d'un point focal alimentation scolaire. Depuis janvier 2014 et le recrutement d'un officier de programme régional pour l'alimentation scolaire, le BP a reçu un appui important. (une mission en juin 2014 et appui conseil soutenu sur la période couverte par l'évaluation). La mission de juin, qui a inclus une formation du personnel du PNCS ainsi que des partenaires coopérants de tous les sous-bureaux, a porté sur des questions tant stratégiques qu'opérationnelles.<sup>101</sup>

### 3.3.2 Facteurs externes

#### Obligations des partenaires étatiques et partenaires de coopération

116. **Ressources financières - contrepartie nationale.** La contribution financière du Gouvernement établie dans le MOU signé en décembre 2012 était fixée à \$É.U.10 millions en 2012-2013 ; puis 11, 12 et 13 millions les trois années suivantes. Le gouvernement n'a pas alloué au PNCS les montants prévus dans le MOU, et le PNCS n'a pas pu reprendre les 200 000 bénéficiaires incorporés de manière provisoire dans le projet DEV en 2013, ce qui s'est traduit par une réduction de la couverture globale et un nouveau ciblage à la rentrée 2014. La contribution du MARNDR était fixée à 1 140 000 dollars É.U (lettre d'entente signée avec le MARNDR en février 2013). Les allocations budgétaires de l'UFAPL ont également été insuffisantes pour mener à bien les activités prévues et les pérenniser.

117. **Capacité institutionnelle - contrepartie nationale.** La capacité du PNCS en ressources humaines (en terme d'expertise notamment) ainsi que les moyens financiers, matériels et logistiques à sa disposition sont inadéquats au regard de ses attributions. De plus, l'absence de cadre institutionnel officiel pour le PNCS est identifiée par tous comme un obstacle majeur pour avancer dans le renforcement des capacités du PNCS et élaborer une politique nationale. En particulier, le manque de clarté dans les liens entre le PNCS et le MENFP retarde les prises de décisions stratégiques, limite la concertation entre le PNCS et les directions du MENFP – notamment pour la mise en place du système de suivi et évaluation, et n'a pas favorisé la concertation multisectorielle. Il faut souligner que la clarification du statut du PNCS relève de la responsabilité du gouvernement, et qu'une proposition de cadre légal (Direction Générale détachée du MENFP) a été récemment soumise par le PNCS. La rotation du personnel au sein du PNCS et du MENFP et des divergences de vue ont

<sup>100</sup> Rapport de mission de Carmen Burbano, 17 – 22 avril 2011.

<sup>101</sup> La mission de juin 2014 avait pour objectif principal de faciliter un atelier de formation d'une journée sur l'alimentation scolaire et la Politique révisée du PAM – y compris le cadre SABER –Alimentation scolaire. Il a réuni l'ensemble des partenaires coopérants, le PNCS, et le BP et sous bureaux du PAM.

également conduit à des réorientations stratégiques et ont freiné l'avancée des discussions sur le cadre institutionnel et la politique d'alimentation scolaire.

118. **Engagement des communautés.** La société civile en Haïti est bien organisée et très mobilisée à tous les niveaux. Cela a permis au PAM de s'appuyer sur un réseau d'ONG bien structuré pour la mise en œuvre des cantines scolaires. Par ailleurs, les communautés sont traditionnellement très engagées pour l'éducation de leurs enfants. Depuis 2010, l'État promet la gratuité de l'enseignement primaire et les frais de scolarité dans l'enseignement public ont été supprimés. La mobilisation des parents est devenue depuis plus difficile. Les écoles reçoivent 250 gourdes par élève et par an pour compenser les frais de scolarité et couvrir les frais de fonctionnement de l'école – y compris en théorie la cantine. Cependant, l'absence de condiments et de combustible et les problèmes de ressources sont fréquemment cités dans les écoles comme causes de non préparation des repas.

#### Facteurs exogènes

119. **Chocs sécuritaires et aléas climatiques.** En 2012, des achats locaux ont été effectués en fin d'année, mais les produits n'ont pas livrés qu'en 2013 en raison des retards causés par les ouragans Isaac et Sandy ; <sup>102</sup> et en 2013-2014 des problèmes sécuritaires localisés ont entravé la distribution pour de courtes périodes (par exemple dans le département de l'Ouest).

120. **Fonctionnement des transporteurs.** Des cas de pratiques incorrectes ont été relevés par l'unité de S-E à travers des recoupements entre divers documents (tels que les lettres de voiture), faits qui ont amené à des contrôles plus réguliers de la part des agents de suivi du PAM.

121. Par ailleurs, plusieurs facteurs externes ont limité les possibilités d'achat auprès des petits producteurs: tout d'abord le coût, notamment pour le riz. Le PAM a pu effectuer des achats locaux grâce au soutien des donateurs qui ont accepté financer ce coût plus élevé, pour des quantités limitées. Ensuite, la faiblesse structurelle des producteurs<sup>103</sup> et les aléas climatiques<sup>104</sup> entraînent des défauts ou des retards de livraison importants. Le maïs local serait compétitif par rapport au maïs importé, mais présente des problèmes de qualité importants liés aux conditions de stockage (aflatoxines notamment). Les méthodes permettant d'améliorer la qualité sont connues, mais il n'y a pas de politique publique ou de partenaire permettant d'améliorer la qualité de la production à grande échelle.

#### **Constats Facteurs affectant les résultats: points clés**

##### **Facteurs internes**

##### **Points positifs**

- Budget : soutien des donateurs et bon financement (71% du budget prévisionnel reçu - août 2014)
- Logistique : démarche pour palier aux ruptures de stocks (inventaires des stocks au niveau des écoles et possibilités de distribution bi ou trimestrielles à l'étude)
- Partenaires de mise en œuvre : rationalisation du nombre de partenaires et dans l'ensemble adéquation des activités complémentaires quoique non formalisées
- S-E : système introduit fin 2013 axé sur l'amélioration de la qualité de la mise en œuvre;

<sup>102</sup> PAM. SPR 2012

<sup>103</sup> coût de la terre, faible trésorerie et accès au crédit pour avancer les dépenses, capacités de stockage et de commercialisation limitées qui compromettent le respect des critères de qualité du PAM, sous-estimation des prix de production et hausse des prix au moment des livraisons, faiblesse organisationnelle des organisations de producteurs, insuffisance des infrastructures d'irrigation pour le riz

<sup>104</sup> intempéries en 2012 sécheresse dans le nord du pays en 2014

mise en place d'une base de données et renforcement des capacités des partenaires de coopération

- Appui technique : soutien accru du BR

#### **Faiblesses**

- Budget : exécution budgétaire relativement faible (41 pourcent du budget planifié) avec des coûts de transport externe élevés
- Ressources humaines : absence d'officier de programme national pour l'alimentation scolaire ; manque de dialogue et collaboration entre les équipes impliquées dans les activités liées à l'alimentation scolaire ; rotation importante du personnel
- Logistique : défaillances dans la distribution des vivres sur une base mensuelle ; cas de mauvaise gestion
- Procédures organisationnelles : absence d'un DPAP et manque de formalisation des procédures de gestion

#### **Facteurs externes**

#### **Points positifs**

- Engagement des communautés : réseau d'ONG bien structuré ; comités de gestion mis en place dans la majorité des écoles

#### **Faiblesses**

- Ressources financières : non respect des engagements par MENFP et MARNDR
- Capacité institutionnelle : absence de cadre institutionnel pour le PNCS ; manque de clarté des liens entre le PNCS et le MENFP ; rotation du personnel du PNCS à tous les niveaux, ainsi que changement de personnel clef au sein du MENFP
- Engagement des communautés : dans la pratique variabilité des contributions des comités de gestion ; le manque de contributions (en nature ou en espèce) est une cause importante de non préparation des repas.
- Education : carences dans les infrastructures scolaires, notamment pour l'eau et l'assainissement, faible qualité de l'offre éducative.
- Achats locaux: coût (riz local deux fois plus cher que riz importé), faiblesse structurelle des producteurs ; aléas climatiques

## **4 Conclusions et Recommandations**

### **4.1 Evaluation générale**

122. **Pertinence et cohérence.** Dans le plan opérationnel 2010-2015 du MENFP, la cantine scolaire est identifiée comme un déterminant majeur de la rétention des enfants à l'école en agissant comme un filet de sécurité sociale. Dans cette perspective, le PNCS, le PAM et les donateurs se sont engagés à développer, à l'horizon 2030, un programme de cantines scolaires universel, financé et géré entièrement par des capacités haïtiennes et utilisant les vivres produits en Haïti. L'action du PAM en matière d'alimentation scolaire s'inscrit donc dans un paysage d'acteurs multiples, avec de fortes opportunités de complémentarité.

123. Dans ce contexte, le choix de changer d'approche et de passer de l'IPSR à un projet de développement est donc pertinent et cohérent avec les politiques du PAM ainsi qu'avec les politiques et stratégies sectorielles du Gouvernement. Dans la pratique, l'élaboration d'une vision stratégique du BP a accusé un retard ; en l'occurrence l'exercice de re-ciblage annuel reflète une planification à court terme qui relève plus d'une intervention prolongée de secours que d'un projet de développement.

124. En effet, si dans l'ensemble le ciblage géographique sur la base de l'insécurité alimentaire a été respecté avec une nette amélioration de la couverture des élèves dans les communes prioritaires, la révision annuelle du ciblage a entraîné des coûts



d'investissement importants et n'a pas permis de continuité dans les interventions, compromettant ainsi la pérennité des résultats éducationnels.

125. Les capacités opérationnelles du PNCS étant limitées, le choix de travailler avec des ONG, dont certaines ont une longue expérience dans le secteur de l'éducation, a été également pertinent.

126. Le choix des vivres est adapté aux habitudes alimentaires, mais la quantité/valeur nutritive de la ration n'a pas tenu compte des enfants d'âge préscolaire et des enfants sur-âgés. Par ailleurs, le repas servi en milieu de matinée ne permet pas de remédier à la faim immédiate des enfants qui n'ont pas pris de petit-déjeuner. Les choix d'inclure des MNP dans la ration et de mener des campagnes de déparasitage dans les écoles sont pertinents et répondent à des problèmes prioritaires de santé publique en Haïti.

127. **Efficienc**e. La mise en œuvre de l'alimentation scolaire a été marquée par des changements importants par rapport à sa conception initiale, notamment en termes de ciblage (choix des écoles et des cycles inclus) qui a été revu annuellement, de la durée effective de l'assistance (nombre de jours de fonctionnement de la cantine insuffisant), et de la valeur nutritionnelle de la ration (MNP non distribués).

128. En termes de coûts, l'opération se situe dans les moyennes des programmes d'alimentation scolaire du PAM. Le niveau d'exécution budgétaire à six mois de la fin de l'opération est relativement faible : principalement dû à des faibles niveaux d'achats et de distributions de vivres, et un faible niveau de dépenses de support. En 2012 les contributions sont arrivées trop tardivement et de ce fait le projet n'a commencé qu'en septembre 2012. Cependant, par la suite, il n'y a pas eu de problème dans la mobilisation des ressources: la contribution reçue au 16 octobre 2014 était de 71 pourcent du budget prévisionnel révisé. Des ressources ont été spécifiquement allouées aux activités de renforcement des capacités et aux achats locaux, notamment par le Canada et l'UNASUR.

129. L'organisation du Bureau de Pays n'a pas favorisé le travail en équipe et la concertation autour d'objectifs communs. Malgré l'existence d'un poste de conseiller en matière d'alimentation scolaire, dans les faits plusieurs personnes ont été impliquées dans les discussions concernant le renforcement des capacités avec le gouvernement, parfois avec des approches différentes.

130. **Efficacit**é. La couverture des bénéficiaires de l'alimentation scolaire et la répartition genre sont satisfaisantes. Les étapes convenues pour introduire les MNP dans la ration ont démarré tardivement et les MNP n'ont pas été distribués.

131. Sur le volet renforcement des capacités, le projet était très optimiste - objectifs très ambitieux pour la période 2013-2016 au regard des objectifs à l'horizon 2030 -, alors que les capacités opérationnelles et régulatrices du PNCS étaient très faibles. L'appui du PAM a porté sur les fonctions régulatrices et opérationnelles du PNCS, ainsi que sur la mise d'un système de S-E. En ce qui concerne la politique d'alimentation scolaire et d'élaboration de normes (ration, ciblage), l'appui technique du PAM a permis d'organiser un atelier de concertation sur la politique en octobre 2012, et de développer plusieurs documents de travail, mais ces efforts n'ont pas abouti. Enfin, malgré quelques avancées, dont une proposition technique et un plan d'actions, une base de données au PNCS regroupant les données de tous les opérateurs n'est toujours pas mise en place. Par conséquent, les activités d'alimentation scolaire soutenues par différents PTF sont peu coordonnées et diverses approches continuent à être mises en œuvre.

132. Pour renforcer les capacités de gestion et de mise en œuvre du PNCS, le PAM a soutenu plusieurs formations opérationnelles au niveau central et aux antennes départementales auxquelles il a aussi fourni un appui matériel. La mise en œuvre conjointe dans deux départements est une avancée importante : le PAM a établi un partenariat opérationnel avec le PNCS à travers l'extension du projet dans les départements de Nippes et Grande Anse à la rentrée 2013 ; l'objectif étant de renforcer la capacité opérationnelle du PNCS à travers un appui matériel et institutionnel (formation/accompagnement).

133. Le PAM a travaillé sur les achats locaux en lien avec le programme d'alimentation scolaire autour de trois axes : l'introduction de produits locaux dans le panier alimentaire du PAM à travers des achats auprès de producteurs locaux et des dons en nature de produits achetés localement par des donateurs ; le développement de modèles de mise en œuvre innovants utilisant des produits locaux, testés à petite échelle à titre pilote ; et le renforcement des capacités de l'UFAPL pour la mise en œuvre et le suivi des activités liées aux achats locaux.

134. La part des achats locaux dans le projet DEV a augmenté progressivement, dépassant en 2013 l'objectif fixé dans le MOU. Du côté du renforcement des capacités de commercialisation des producteurs locaux, les réalisations à ce jour ont été limitées. La plupart des études techniques envisagées dans la lettre d'entente avec le MARNDR n'ont pas été élaborées, de même que les documents normatifs qui auraient permis d'orienter les activités de l'ensemble des acteurs - en particulier la stratégie nationale d'achats locaux, et le nombre de formations et d'OPA formées est resté très en deçà de la planification. Plusieurs facteurs externes ont limité les possibilités d'achat auprès des petits producteurs, en particulier les faiblesses structurelles des petits producteurs Haïtiens. Les conditions ne sont pas en place pour augmenter significativement la part des achats locaux sans une intervention de l'Etat pour soutenir l'offre et diffuser les bonnes pratiques, et sans une politique publique concernant les achats locaux qui offre un cadre au dispositif.

135. Aucune mesure concrète n'a été envisagée dans la conception du programme pour favoriser la participation des femmes : il n'y a pas de clause spécifique au genre dans les FLA signées avec les partenaires pour les encourager à pratiquer l'équité genre dans le recrutement de leur personnel. Mais la mesure dans laquelle les ONG partenaires ont été sensibles en genre est incluse dans les fiches d'évaluation des partenaires.

136. **Impact.** Au vu des constatations concernant l'efficience et l'efficacité, il est prématuré de juger de l'impact de cette intervention tant sur le plan de l'éducation que de l'état nutritionnel des enfants. Les faiblesses de la qualité de l'éducation soulignées dans le Plan Opérationnel du MENFP limitent les impacts de l'alimentation scolaire, quel que soit le programme, sur les apprentissages et la performance scolaire. Malgré les efforts du gouvernement dans ce domaine, les carences dans les infrastructures scolaires, tant dans le public que dans le non-public, sont une contrainte importante pour la mise en œuvre du programme. Ainsi, les problèmes liés à la disponibilité d'eau sont souvent évoqués comme raison de non préparation des repas. L'absence d'eau potable et de latrines adéquates pose des problèmes importants d'hygiène qui compromettent l'amélioration de l'état nutritionnel des élèves et leur assiduité.

137. L'alimentation scolaire ne jouera pleinement son rôle d'instrument de protection sociale, comme le veut le gouvernement, que si elle est institutionnalisée, si elle offre

un service régulier et prévisible, et si elle touche les enfants les plus vulnérables, quelles que soient les conditions de leur scolarisation.

138. **Pérennité.** L'absence de politique nationale et de cadre institutionnel pour l'alimentation scolaire qui clarifient notamment les attributions du PNCS, constituent un obstacle majeur à la pérennité des activités de cantines scolaires et des actions de renforcement des capacités. Les activités d'achats locaux du PAM et l'appui technique de la coopération française ont aidé certains producteurs à améliorer la qualité de leurs produits, à se structurer, et à augmenter leur capacité à répondre à des appels d'offre. En ce sens, les activités ont contribué à préparer un cadre plus favorable pour le PNCS et d'autres acteurs institutionnels à l'avenir, s'ils venaient à s'approvisionner auprès de petits producteurs. Cependant, une modification du cadre législatif concernant les achats publics est un préalable nécessaire pour que le PNCS puisse avancer dans cette direction.

139. La part des achats locaux par rapport à la production nationale reste limitée, et donc la portée des effets au niveau national. Le CNSA n'a pas enregistré une augmentation des prix due aux achats locaux du PAM. Pour le riz, le coût très élevé limite les quantités qui peuvent être achetées localement sans compromettre l'efficacité-coût du programme et sa pérennité. Le projet pilote de Nippes n'a pas commencé, et il est donc trop tôt pour évaluer le potentiel de pérennisation. Ce projet pourra informer les orientations futures dans le pays s'il est bien suivi et évalué. Cependant, il ressort des entretiens que le PNCS n'a pas été réellement impliqué dans sa conception et démarrage, ce qui peut compromettre les chances de pérennisation.

140. **Bonnes pratiques et enseignements tirés.** Le changement d'approche en matière de renforcement des capacités avec le travail conjoint avec le PNCS dans deux départements est un changement opportun. Le PAM a su capitaliser sur son expérience passée pour développer les achats locaux et mobiliser les partenaires. Les efforts concédés par le BP pour améliorer la logistique ainsi que le système de S-E ont contribué non seulement à des améliorations dans ces domaines, mais à une prise de conscience des agents de terrain du PAM ainsi que de ses partenaires de la nécessité d'accorder une attention particulière à l'efficacité et l'efficacité grâce à une gestion transparente et à jour.

## **4.2 Recommandations**

141. Le projet en cours se terminant en juin 2015, les recommandations suivantes concernent essentiellement le prochain projet d'appui à l'alimentation scolaire, en cours de formulation, ainsi que le PNCS et son ministère de rattachement, le MENFP, en tant qu'organes régulateurs de l'alimentation scolaire en Haïti. En l'absence de Politique nationale susceptible d'informer le prochain projet, le PAM doit prendre des décisions sur la conception de son projet en concertation avec le MENFP, le PNCS et les principaux opérateurs, en s'appuyant sur les conclusions et des recommandations de la présente évaluation et sur une analyse actualisée des besoins. Pour certaines recommandations, des actions pourraient être menées d'ici juin 2015.

**142. Recommandation 1 - Intensifier le soutien au Gouvernement dans l'élaboration d'une politique nationale d'alimentation scolaire afin d'harmoniser les interventions soutenues par différents opérateurs ; et intensifier le plaidoyer en faveur de l'adoption de cette politique**

a. La Politique nationale devrait englober les éléments suivants : objectifs du programme, ciblage (zones géographiques, choix des écoles et groupes

bénéficiaires), standards nutritionnels (analyse et leçons tirées des différentes modalités en cours), modalités de mise en œuvre, indicateurs de résultats, le système de suivi et évaluation et mécanismes de financement. La Politique devrait également clarifier les rôles respectifs du MENFP, du PNCS, de la communauté et des PTF et les mécanismes de coordination intersectorielle à tous les niveaux. La mise en place de mécanismes de coordination au niveau technique et stratégique, impliquant tous les secteurs concernés est une priorité; elle pourrait être amorcée avec la constitution d'un groupe de travail et d'un comité de pilotage intersectoriels en charge de la préparation de la Politique. Elle doit s'accompagner d'un plan d'actions pluri-annuel budgétisé.

- b. Officialisation du statut/ancrage institutionnel du PNCS et attribution d'un budget de fonctionnement lui permettant de mener à bien ses fonctions. La clarification du statut/ ancrage institutionnel du PNCS relève de la responsabilité du gouvernement et devrait constituer un préalable à la poursuite de l'appui matériel et organisationnel du PAM dans un futur projet, afin de garantir la cohérence des investissements avec les besoins du PNCS (lesquels dépendent en grande partie de ses attributions et de son organisation) ainsi que leur pérennité.
- c. Système de suivi et évaluation et mécanismes de contrôle. Ce travail devrait être fait en parallèle de la formulation de la politique, une fois les objectifs et cibles de l'alimentation scolaire dans le pays clarifiés.
- d. Préparation de directives et/ou manuels permettant traduire la Politique nationale de façon opérationnelle, de formaliser les procédures spécifiques au PNCS et de guider le travail de ses agents à tous les niveaux.

*Responsabilité: PAM, avec l'appui technique de l'ensemble des PTF appuyant l'alimentation scolaire à Haïti ; implication en termes de ressources humaines et financières: deux consultants requis pour une période d'au moins 6 mois*

**143. Recommandation 2 - Maintenir le ciblage établi lors de la conception du projet pour la durée du projet afin de permettre l'atteinte des objectifs de développement, en tenant compte des orientations suivantes :**

- a. Inscription dans les directives nationales du MENFP/PNCS relatives au ciblage. Dans ce cadre, le PAM devrait se concentrer exclusivement dans les zones les plus vulnérables à l'insécurité alimentaire, en ligne avec son mandat et ses politiques, en priorisant les zones avec de faibles indicateurs éducationnels et les plus reculées, où les élèves doivent marcher de longues distances pour se rendre à l'école. En cas de changement dans les directives du gouvernement, le PAM devrait éviter des changements dans le ciblage en cours de projet afin d'avoir des résultats significatifs sur le développement des élèves.
- b. Utilisation des données pluriannuelles d'insécurité alimentaire du CNSA et d'indicateurs éducationnels pour le ciblage initial afin d'identifier les zones les plus vulnérables dans la durée.
- c. Inclusion des enfants du préscolaire et les élèves des deux premiers cycles de l'enseignement fondamental, en ligne avec les directives nationales. Pour éviter le partage des repas avec les enfants du 3<sup>ème</sup> cycle dans les écoles complètes, des campagnes de sensibilisation à l'attention des partenaires de coopération, des directeurs et enseignants, des comités de gestion et des communautés, ainsi que des visites de supervision devront être menées.
- d. Plaidoyer du PAM pour la couverture de toutes les écoles (et vacations) remplissant les critères minimum, indépendamment de leur statut public/non-public dans les zones prioritaires 1 et 2 afin d'éviter les transferts d'enfants et l'exclusion d'enfants

très vulnérables n'ayant pas accès à des établissements d'enseignement public. Au minimum, une réouverture du programme devrait être envisagée dans les écoles non-publiques qui accueillent des enfants très vulnérables dans les zones où il n'y a pas d'écoles nationales à la portée des élèves, accompagnée par une reprise par les PNCS des écoles situées dans des zones moins vulnérables et plus accessibles.

*Responsabilité: PAM BP en concertation avec le PNCS, MENFP et CNSA ; pas d'implications en terme de ressources humaines et financières*

**144. Recommandation 3 - Œuvrer pour développer les partenariats et les complémentarités dans le but de renforcer les effets - en terme d'éducation et de nutrition - et la pérennité de l'alimentation scolaire :**

- a. Développement de synergies avec l'autre projet du PAM en cours – l'IPSR 200618 – notamment pour développer les opportunités d'achats locaux et améliorer les infrastructures scolaires.
- b. Partenariats avec plans d'actions en amont avec les PTF et les ONG pour améliorer l'infrastructure et fournir un paquet essentiel de services aux écoles en tenant compte des recommandations faites au sujet des foyers améliorés par l'évaluation de cette intervention menée en 2014 (cf. paragraphe 58 **Error! Reference source not found.**); le GSE et la concertation pour la formulation de la politique d'alimentation scolaire constitueraient un cadre approprié pour explorer et formaliser les complémentarités.
- c. Partenariat technique avec des organisations nationales et internationales ayant un mandat et une expertise en production agricole pour apporter un appui technique de qualité au gouvernement et aux organisations paysannes en se reposant sur les expériences positives existantes. Les enjeux majeurs sont la structuration des filières et l'organisation des producteurs d'une part ; l'appui technique d'autre part notamment pour l'amélioration des infrastructures et du processus de transformation post-récolte (le séchage, le stockage, la transformation proprement dite).
- d. Promotion de la participation des communautés, et tout particulièrement des femmes, à la mise en œuvre et au contrôle des activités à travers les comités de gestion, afin d'améliorer la qualité et la régularité des repas et la qualité de la gestion du programme, ceci par leur formation et l'appui-conseil, des campagnes de mobilisation et d'information et la formalisation de procédures de gestion et de mise en œuvre qui intègrent les communautés et leurs représentants (en accord avec les directives nationales). La constitution formelle de comités de gestion dans les écoles assistées par le PAM devrait être un préalable à la poursuite de l'appui trois mois après le démarrage du projet dans l'école. La signature de termes de référence par chaque comité de gestion devrait être promue.

*Responsabilité: PAM BP avec le PNCS et les partenaires coopérants ; pas d'implications en terme de ressources humaines et financières*

**145. Recommandation 4 – Fournir un repas journalier nutritif répondant aux besoins différents des élèves selon leur âge, en utilisant autant que possible des produits locaux :**

- a. Adaptation de la ration en termes de quantité aux deux principaux groupes d'âge (pré-primaire et fondamental)
- b. Réintroduction des MNP précédée de campagnes de sensibilisation
- c. Poursuite et diversification progressive des achats locaux : de riz et maïs moulu (très compétitif par rapport aux prix internationaux), denrées non concurrentielles (sorgho, légumineuses puis tubercules) tout en veillant à la qualité nutritionnelle

des repas et en s'assurant que le coût du programme par élève reste dans la fourchette moyenne des programmes d'alimentation scolaire du PAM. Pour le riz, une analyse de l'impact des achats des acteurs institutionnels, dont le PAM, sur l'offre de produits et les revenus des petits producteurs pauvres est nécessaire pour justifier un appui continu à plus grande échelle compte tenu du prix élevé du riz haïtien.

- d. Capitalisation des enseignements du projet pilote de Nippes, en particulier en ce qui concerne la diversification des repas quotidiens avec des produits locaux, à travers un suivi rigoureux des résultats et des processus (coûts, qualité nutritionnelle des produits et des repas, processus logistiques et régularité des approvisionnements) dès la première année, afin de tirer toutes les leçons susceptibles d'informer le programme - en particulier en ce qui concerne la diversification du panier avec des produits locaux - et une décentralisation graduelle du PNCS.

*Responsabilité: PAM BP avec l'appui du BR et du siège ; implication en termes de ressources humaines et financières : consultant requis pour une période d'environ 3 mois)*

**146. Recommandation 5 – Poursuivre l'examen des procédures existantes et les formaliser afin d'optimiser la mise en œuvre ainsi que le suivi et l'évaluation :**

- a. Formalisation de l'ensemble des procédures et directives dans un (ou plusieurs) manuel(s) à destination des agents du PAM et de ses partenaires. La formalisation des directives relatives à la mise en œuvre du programme permettra de guider la mise en œuvre à tous les niveaux de manière transparente et donnera un point de repère pour les activités de suivi et de contrôle, contribuant ainsi à l'amélioration de la qualité du programme et à son efficacité. Indirectement, cela contribuera à renforcer les capacités de tous les acteurs au niveau national, y compris le PNCS dans sa fonction de contrôle, et le cas échéant, dans ses fonctions de mise en œuvre.
- b. Adoption de dispositions logistiques et de gestion visant à minimiser les ruptures de stock (par exemple, approvisionnements aux écoles pour de 2 à 3 mois, livraisons directement par le PAM lorsque ce mécanisme est plus efficace) ; améliorer les contrôles au niveau des écoles (réception et sorties de vivres) ; et réduire les délais de facturation et de paiements des prestataires.
- c. Exécution d'une enquête de base et de suivi sur un échantillon d'écoles pour mesurer les effets sur les inscriptions, la rétention et la performance scolaire (présentation des résultats par genre et tranche d'âge), de manière à pouvoir mesurer et démontrer les effets du programme. Des partenariats avec des centres de recherche ou des institutions compétentes devraient être explorés.
- d. Suivi de la distribution et utilisation correctes des MNP (rapports mensuels des écoles et visites de supervision) en lieu et place d'enquêtes sur la prévalence de l'anémie et plaidoyer du PAM pour l'inclusion des enfants d'âge scolaire dans l'échantillon des prochaines enquêtes EMMUS qui, jusqu'à là, n'ont évalué la prévalence de l'anémie que parmi les enfants de moins de cinq ans
- e. Affectation d'une équipe dédiée à l'alimentation scolaire, qui intègre l'équipe travaillant actuellement sur les achats locaux. Un poste d'officier de programme national senior devrait être créé au sein de cette équipe. Il/elle serait entre autres choses chargé de faire le lien avec le gouvernement et les partenaires coopérants sur les questions techniques et d'apporter un appui technique aux sous-bureaux dans la mise en œuvre.
- f. Signature d'un plan d'action pour le projet avec le gouvernement (*Development*

*Project Action Plan – DPAP) avant le démarrage des activités.*

*Responsabilité: PAM BP ; implication en termes de ressources humaines et financières : un poste d'officier national senior et un consultant requis pour une période d'environ 6 mois)*

**147. Recommandation 6 – Inclure dans le prochain document de projet les lignes d'une stratégie de transition vers un programme national autofinancé, avec des objectifs opérationnels pour la durée du projet**

- a. Cette stratégie devrait prendre appui sur les premiers enseignements tirés du projet pilote de Nippes, l'étude de coûts programmée pour 2015 et les travaux de formulation de la politique nationale.

*Responsabilité: PAM BP avec l'appui du BR; en concertation étroite avec le gouvernement.*

## Acronymes

<b>ADEMA</b>	Ansanm pou Yon Demen MiYo an Ayiti
<b>AFD</b>	Agence Française de Développement
<b>ALR</b>	Association la Ronde
<b>ASEBED</b>	Agence de secours et de bienfaisance aux enfants défavorisés
<b>BDE</b>	Bureau diocésain d'éducation
<b>BDE-NE</b>	Bureau diocésain Nord'Est
<b>BM</b>	Banque Mondiale
<b>BND</b>	Bureau de nutrition et développement
<b>BTF</b>	Fond Fiduciaire Brésilien
<b>BIZ</b>	Bureau d'inspection de zone
<b>BP</b>	Bureau de Pays
<b>BR</b>	Bureau Régional
<b>CAED</b>	Centre d'appui à l'éducation et au développement
<b>CAP</b>	Centre d'appui pédagogique
<b>CDG</b>	Caritas diocésaine Gonaïves
<b>CNSA</b>	Coordination Nationale de la Sécurité Alimentaire
<b>COLFAM</b>	Commission Nationale de Lutte contre la Faim et la Malnutrition
<b>CROSE</b>	Coordination régionale des organisations du Sud-Est
<b>DDE</b>	Direction départementale de l'éducation
<b>DPAP</b>	Development Project Action Plan
<b>DSC</b>	Direct support costs
<b>DSRP</b>	Document Stratégique pour la Réduction de la Pauvreté
<b>ECVMAS</b>	Enquête sur les conditions de vie des ménages après le séisme
<b>EPT</b>	Education Pour Tous
<b>EMMUS</b>	Enquête Mortalité, Morbidité, Utilisation des Services
<b>ENSA</b>	Enquête nationale de sécurité alimentaire
<b>FAM</b>	Food Aid Monitor
<b>FAO</b>	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
<b>FEWS NET</b>	Système de Réseau Prévisionnel de la Famine
<b>FLA</b>	Field level agreement
<b>FNDE</b>	Fond National pour le Développement de l'Education
<b>FONDEFH</b>	Fondation pour le développement et l'encadrement de la famille haïtienne
<b>FTI</b>	Fast Track Initiative
<b>IDH</b>	Indice de Développement Humain
<b>IEC</b>	Information, éducation et communication
<b>ICN</b>	Indice de capacité nationale
<b>IHE</b>	Institut Haïtien de l'enfance
<b>IHSI</b>	Institut Haïtien de Statistique et d'Informations
<b>ILF</b>	International Lifeline Fund



<b>IPSR</b>	Intervention prolongée de secours et de redressement
<b>IIG</b>	Indice des inégalités des Genres
<b>IOM/OIM</b>	Office International des Migrations
<b>ISC</b>	Indirect support costs
<b>MAG</b>	Malnutrition aiguë globale
<b>MARNDR</b>	Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural
<b>MAS</b>	Malnutrition aiguë sévère
<b>MBCH</b>	Mission baptiste conservatrice d'Haïti
<b>MCFDF</b>	Ministère à la Condition Féminine et aux Droits des Femmes
<b>MPCE</b>	Ministère de la planification et de la coopération externe
<b>MENFP</b>	Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle
<b>MNP</b>	Micronutriments en poudre
<b>MPCE</b>	Ministère de la planification et de la coopération externe
<b>MSPP</b>	Ministère de la Santé Publique et de la Population
<b>MVDFD</b>	Ministère à la Condition Féminine et aux Droits des Femmes
<b>OCHA</b>	Office for the coordination of humanitarian affairs
<b>ODOC</b>	Other direct operational costs
<b>ODP</b>	Bureau Régional du PAM pour l'Amérique latine et les Caraïbes
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>ODRG</b>	Organisation de développement de la région Gonavienne
<b>OMD</b>	Objectif du Millénaire pour le développement
<b>OS</b>	Objectif stratégique
<b>PAM</b>	Programme Alimentaire Mondial
<b>PARP</b>	Plan d'action de réduction de la pauvreté
<b>PIB</b>	Produit Intérieur Brut
<b>PNCS</b>	Programme national de cantines scolaires
<b>PNIA</b>	Plan national d'investissement agricole
<b>PNN</b>	Politique nationale de nutrition
<b>PNSAN</b>	Plan national de sécurité alimentaire et nutritionnelle
<b>PNUD</b>	Programme de Développement des Nations Unies
<b>PPA</b>	Parité de pouvoir d'achat
<b>PSDH</b>	Plan Stratégique de Développement d'Haïti
<b>PSN</b>	Plan stratégique de nutrition
<b>PSUGO</b>	Programme de Scolarisation Universelle, Gratuite et Obligatoire
<b>PTF</b>	Partenaires techniques et financiers
<b>PTRA</b>	Programme Triennal de relance Agricole
<b>RNB</b>	Revenu national brut
<b>RB</b>	Révision budgétaire
<b>SABER</b>	Approche systémique pour améliorer les résultats de l'éducation
<b>S&amp;E</b>	Suivi et Evaluation

<b>SIKSE</b>	Société d'information en communication sociale et économique
<b>SPR</b>	Standard Project Report
<b>TNFS</b>	Taux net de fréquentation scolaire
<b>UEP</b>	Unité d'études et de programmation (MENFP)
<b>UFAPL</b>	Unité de facilitation des achats des produits locaux
<b>UN</b>	Nations Unies
<b>TNFS</b>	Taux net de fréquentation scolaire
<b>TDR</b>	Termes de référence
<b>TTEM</b>	Transport terrestre, entreposage et manutention
<b>UCPNANu</b>	Unité de coordination de programme national d'alimentation et de nutrition
<b>UNASUR</b>	Union des Nations Sud-américaines
<b>UNDAF</b>	United Nations Development Assistance Framework
<b>UNESCO</b>	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture
<b>UNICEF</b>	Fond des Nations Unies pour l'Enfance
<b>USAID</b>	Agence Américaine pour le Développement Internationale
<b>VAM</b>	Analyse Cartographique de la Vulnérabilité
<b>WVI</b>	World Vision International

**Office of Evaluation**  
[www.wfp.org/evaluation](http://www.wfp.org/evaluation)



**World Food Programme**