

## EVALUATIONS D'OPERATIONS

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

### **Annexes du rapport d'évaluation**

Décembre, 2014

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

Gestionnaire d'évaluation : Alexis Boncenne (Econometría Consultores)

Commandée par le

**Bureau de l'Evaluation du PAM**

Numéro de rapport: OEV/2013/18



**World Food Programme**

## Présentation

Ce document contient les annexes du rapport d'évaluation de l'opération Haiti DEV200150 « Projet d'appui au programme national de cantines scolaires ». Les annexes sont organisées selon leur ordre d'apparition dans le rapport d'évaluation.

### Table des matières

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 \$EU)	65
Annexe 9 Rubriques du cadre SABER pour l'alimentation scolaire	66
Annexe 10 Estimation des coûts réels alimentation scolaire par élève, 2013	75

## Annexe 1 Termes de référence



# EVALUATION QUALITY ASSURANCE SYSTEM

Office Of Evaluation

*Measuring Results, Sharing Lessons*

[FINAL, 08/09/2014]

## TERMS OF REFERENCE

### OPERATION EVALUATION

#### 1. Haiti DEV 200150 “Support for the National School Meals Programme”

### TABLE OF CONTENTS

<b>1. Introduction .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Reasons for the Evaluation.....</b>	<b>3</b>
2.1. Rationale.....	3
2.2. Objectives .....	3
2.3. Stakeholders and Users .....	4
<b>3. Subject of the Evaluation.....</b>	<b>5</b>
3.1 WFP Operation .....	5
<b>4. Evaluation Approach.....</b>	<b>9</b>
4.1. Scope .....	9
4.2. Evaluation Questions .....	9
4.3 Evaluability Assessment .....	10
4.4. Methodology .....	11
4.5. Quality Assurance.....	11
<b>5. Phases and deliverables .....</b>	<b>11</b>
<b>6. Organization of the Evaluation.....</b>	<b>13</b>
6.1 Outsourced approach .....	13
6.2 Evaluation Management .....	14
6.3 Evaluation Conduct.....	14
<b>7. Roles and Responsibilities of WFP Stakeholders .....</b>	<b>15</b>
<b>8. Communication and budget .....</b>	<b>17</b>
8.1. Communication.....	17
8.2. Budget.....	17
<b>Annex 1: WFP programme areas in Haiti (as per original document) ....</b>	<b>18</b>

**Annex 2: Evaluation timeline ..... 19**  
**Acronyms .....20**

## **1. Introduction**

1. These Terms of Reference (TOR) are for the evaluation of the Haiti Development project (DEV) 200150 “Support for the National School Meals Programme”. This evaluation is commissioned by the WFP Office of Evaluation (OEV) and will take place between August and December 2014. In line with WFP’s outsourced approach for operations evaluations (OpEvs), the evaluation will be managed and conducted by an external evaluation company amongst those having a long-term agreement with WFP for single-operation evaluations.
2. These TOR were prepared by the OEV focal point based on an initial document review and consultation with stakeholders and following a standard template. The purpose of the TOR is twofold: 1) to provide key information to the company selected for the evaluation and to guide the company’s Evaluation Manager and Team throughout the evaluation process; and 2) to provide key information to stakeholders about the proposed evaluation.
3. The TOR will be finalised based on comments received on the draft version and on the agreement reached with the selected company. The evaluation shall be conducted in conformity with the TOR.

## **2. Reasons for the Evaluation**

### **1.1 2.1. Rationale**

4. In the context of renewed corporate emphasis on providing evidence and accountability for results, WFP has committed to increase evaluation coverage of operations and mandated OEV to commission a series of Operations Evaluations (OpEvs) worldwide in 2013-2015.
5. Operations to be evaluated are selected based on utility and risk criteria.<sup>1</sup> From a shortlist of operations meeting these criteria prepared by OEV, the Regional Bureau (RB) has selected, in consultation with the Country Office (CO), the Haiti DEV 200150 “Support for the National School Meals Programme” for an independent evaluation. In particular, the evaluation has been timed to ensure that findings can feed into future decisions on programme design. As DEV 200150 (currently scheduled to end in December 2014) will be extended until June 2015, evaluation findings will be needed by end-2014 in order to formulate a new DEV project, which will start in July 2015.

### **1.2 2.2. Objectives**

6. This evaluation serves the dual and mutually reinforcing objectives of accountability and learning:

---

<sup>1</sup> The utility criteria looked both at the timeliness of the evaluation given the operation’s cycle and the coverage of recent/planned evaluations. The risk criteria was based on a classification and risk ranking of WFP COs taking into consideration a wide range of risk factors, including operational and external factors as well as COs’ internal control self-assessments.

- **Accountability** – The evaluation will assess and report on the performance and results of the operation. A management response to the evaluation recommendations will be prepared.
- **Learning** – The evaluation will determine the reasons why certain results occurred or not to draw lessons, derive good practices and pointers for learning. It will provide evidence-based findings to inform operational and strategic decision-making. Findings will be actively disseminated and lessons will be incorporated into relevant lesson sharing systems.

2.

### 1.3 2.3. Stakeholders and Users

7. **Stakeholders.** A number of stakeholders both inside and outside of WFP have interests in the results of the evaluation and many of these will be asked to play a role in the evaluation process. Table one below provides a preliminary stakeholders’ analysis, which will be deepened by the evaluation team in the inception package.

**Table 1: Preliminary stakeholders’ analysis**

Stakeholders	Interest in the evaluation
<b>INTERNAL STAKEHOLDERS</b>	
<b>Country Office (CO)</b>	Responsible for the country level planning and operations implementation, the CO is the primary stakeholder of this evaluation. It has a direct stake in the evaluation and an interest in learning from experience to inform decision-making. It is also called upon to account internally as well as to its beneficiaries, partners for the performance and results of its operation.
<b>Regional Bureau (RB) in Panama</b>	Responsible for both oversight of COs and technical guidance and support, the RB management has an interest in an independent account of the operational performance as well as in learning from the evaluation findings to apply this learning to other country offices.
<b>Office of Evaluation (OEV)</b>	OEV is responsible for commissioning OpEvs over 2013-2015. As these evaluations follow a new outsourced approach, OEV has a stake in ensuring that this approach is effective in delivering quality, useful and credible evaluations.
<b>WFP Executive Board (EB)</b>	The WFP governing body has an interest in being informed about the effectiveness of WFP operations. This evaluation will not be presented to the EB but its findings will feed into an annual synthesis report of all OpEvs, which will be presented to the EB at its November session.
<b>EXTERNAL STAKEHOLDERS</b>	
<b>Beneficiaries</b>	As the ultimate recipients of food assistance, beneficiaries have a stake in WFP determining whether its assistance is appropriate and effective. As such, the level of participation in the evaluation of women, men, boys and girls from different groups will be determined and their respective perspectives will be sought.
<b>Government</b>	The Government has a direct interest in knowing whether WFP activities in the country are aligned with its priorities, harmonised with the action of other partners and meet the expected results. Issues related to capacity development, handover and sustainability will be of particular interest. Various Ministries are partners in the design and implementation of WFP activities, including the Ministry of National Education and Vocational Training (MENFP), the National School Meals Programme (NSMP) and the Ministry of Agriculture, Natural Resources and Rural Development (MANRRD).

<b>UN Country team</b>	The UNCT's harmonized action should contribute to the realisation of the government developmental objectives. It has therefore an interest in ensuring that WFP operation is effective in contributing to the UN concerted efforts. Various agencies are also direct partners of WFP at policy and activity level.
<b>NGOs</b>	NGOs are WFP's partners for the implementation of some activities while at the same time having their own interventions. The results of the evaluation might affect future implementation modalities, strategic orientations and partnerships.
<b>Donors</b>	WFP operations are voluntarily funded by a number of donors. They have an interest in knowing whether their funds have been spent efficiently and if WFP's work has been effective and contributed to their own strategies and programmes. Main donors include among others Canada, USA and France.

8. **Users.** The primary users of this evaluation will be:

- The CO and its partners in decision-making related notably to programme implementation and/or design, country strategy and partnerships.
- The Government will use the evaluation findings to guide the strengthening of the National School Meals Programme and inform the transition process toward a nationally owned school feeding programme. In particular, nutrition recommendations may help the Government to choose the appropriate and cost-efficient nutrition modalities for their programme.
- Given RB's core functions of strategic guidance, programme support and oversight, the RB is also expected to use the evaluation findings as well as the office responsible for support to RBs under the Chief Operating Officer.
- OEV will use the evaluation findings to feed into an annual synthesis report of all OpEvs and will reflect upon the evaluation process to refine its OpEv approach, as required.

3.

### **3. Subject of the Evaluation**

#### **1.4 3.1 WFP Operation**

9. Haiti is ranked 161 of 187 countries on the 2012 UNDP Human Development Index. It is the poorest country in the western hemisphere with 75 percent of its population living below the poverty line, or less than US\$2 a day. Extreme poverty is mainly concentrated in rural areas where 58 percent of the population live in poverty compared to 20 percent in the Port-au-Prince Metropolitan Area. Haiti is a food-deficit country. Agricultural production covers only half of the nutritional needs of its 10 million inhabitants. It is estimated that some 1.52 million people are living in severe food insecurity in rural communes. A National Nutritional Study led by the Ministry of Health in March 2012, using the Standardized Monitoring and Assessment of Relief and Transitions methodology determined that 4.1 percent of children under 5 suffer from global acute malnutrition and 23.4 percent suffer from chronic malnutrition. In addition, anaemia prevalence among children is 65 percent, and 49.4 percent among pregnant and lactating women.
10. WFP country strategy in Haiti is structured around three main areas: emergency preparedness and response, food and nutrition security, and the support to the transfer to the national institutions of the coordination and responses capacities in food security,

nutrition, logistic and emergency telecommunication. WFP implements a protracted relief and recovery operation (PRRO 108440) meeting the urgent needs of shock-affected populations, while supporting sustained recovery by addressing the destructive cycle of vulnerability and food insecurity.

11. DEV 200150 responds to the Government's request for support in establishing, by 2030, a viable, sustainable, nationally-owned and funded school meals programme, supported primarily through local products purchased from small producers, and consistent with the Government's efforts to guarantee basic education for all children. In addition to providing school meals to students enrolled in the first and second cycles of fundamental education (corresponding respectively to primary and lower secondary schools), WFP implements capacity development activities with government actors and integrates local purchases into school meals programming. Through a trust fund, a bilateral donor supports local food purchases applied toward school feeding programmes, whereby WFP carries out procurement functions on behalf of the Government and supervises the process.<sup>2</sup>
12. Between 2005 and 2010, WFP implemented two development programmes – country programme 102170 and DEV 103860 – four emergency operations – 107850, 107810, 200107 and 200110 – and three PRROs 103820, 106740 and 108440. Since April 2014, WFP assistance has also been delivered under PRRO 200618 “Strengthening Emergency Preparedness and Resilience”, aiming to support the Government to save lives, rebuild livelihoods and enhance resilience to shocks and targeting 600,000 severely food-insecure people.
13. The project document including the project logframe, related amendments (Budget revisions) and the latest resource situation are available by clicking [here](#).<sup>3</sup> The key characteristics of the operation are outlined in table two below:

**Table 2: Key characteristics of the operation**

<b>Approval</b>	The operation was approved by the Executive Board in November 2011	
<b>Duration</b>	Initial: 3 years (1 January 2012 - 31 December 2014)	Revised: 2 years and 3 months (15 September 2012 to 31 December 2014). An additional 6-month extension until June 2015 is planned.
<b>Amendments</b>	<p>The actual start of the operation was delayed by 8.5 months due to a delayed start of the school year, funding constraints and other operational challenges. There have been four budget revisions or amendments to the initial project document:</p> <p>Budget revision # 1 (March 2013) slightly reduced the landside transport, storage and handling (LTSH) costs, resulting in an overall reduction of US\$76,266.</p> <p>Budget revision #2 (August 2013) adjusted the geographical coverage of the operation from the initial five departments to the</p>	

<sup>2</sup> In view of the success of this initiative, additional financial support was provided for the purchase of LetAgogo milk for the school feeding programme as well as technical and institutional training for the Government for the implementation of a national local food purchase programme.

<sup>3</sup> From WFP.org – Countries – Haiti – Operations or <http://www.wfp.org/node/3478/4337/124466>

	<p>entire country following the discontinuation of school feeding under PRRO 108440. Priority is given to the most vulnerable areas as per the latest vulnerability analysis. The total number of beneficiaries remains at 485,000 children. The food requirements, budget and timeframe of the DEV 200150 project are not modified.</p> <p>Budget revision #3 (December 2013) increased the beneficiary number from 485,000 to 685,000 starting from the new school year 2013/2014, allowing for the inclusion of primary schools previously supported by PRRO 108440. Beneficiary numbers are expected to revert back to the initial planned figure of 485,000 as the Government is expected to take over the additional caseload. The BR also realigned the project to WFP Strategic Plan and Strategic Results Framework (2014-17).</p> <p>Budget revision #4 (February 2014) aligned the budget with WFP new financial framework, adjusted downwards the ODOC and increased budget for capacity development activities.</p> <p>A fifth budget revision is planned to extend the operation until June 2015. Given that the budget revision was not approved at the time the TORs were finalized, the data presented below does not take it into account.</p>		
<b>Planned beneficiaries</b>	<u>Initial:</u> 485,000	<u>Revised:</u> 685,000	
<b>Planned tonnage</b>	<u>Initial:</u> In-kind: 45,753 mt of food	<u>Revised:</u> In-kind: 51,363 mt of food	
<b>% of planned beneficiaries by activity</b>	<p>School meals: 685,000 students (100 percent of planned beneficiaries)  Capacity development: Individuals benefiting from WFP capacity development efforts are not accounted for as beneficiaries.</p>		
<b>Main Partners</b>	<u>Government:</u> Ministry of National Education and Vocational Training (MENFP) National School Meals Programme (NSMP) Ministry of Agriculture, Natural Resources and Rural Development (MANRRD)	<u>UN agencies:</u> FAO UNESCO UNICEF  <u>Others:</u> World Bank	<u>NGOs:</u> 17 NGOs
<b>US\$ requirements</b>	<u>Initial:</u> US\$63.24 million		<u>Revised:</u> US\$70.5 million
<b>Contribution level (as of 21 Aug 2014)</b>	The operation received 71% (US\$49.9 million) of the total project requirements.		
<b>Top five donors (as of 21 Aug 2014)</b>	Canada (44% of total contributions); USA (34%); Multilateral (8%); France (3.6%) and Union of South American Nations (2.5%)		

14. Table three below summarizes the operation’s specific objectives and corresponding activities:

**Table 3: Objectives and activities**

	<b>Corporate Strategic Objectives*</b>	<b>Operation specific objectives</b>	<b>Activities</b>
MDG 4 and 5; United Nations Integrated Strategic Framework for Haiti – Strategic Objective: Disparities are reduced and there is equitable access to social services	Strategic Objective 4	Maintain enrolled children in targeted schools	<ul style="list-style-type: none"> <li>• School meals</li> </ul>
		Improve the nutritional status of targeted school children and reduce micronutrient deficiencies, particularly anaemia	
	Strategic Objective 5	Enhance the capacities of the Government and other stakeholders with a view to sustainable expansion of the national school meals programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Government/national staff assisted or trained to develop policies/strategies or legislation</li> <li>• Support the development of trade between small local producers and schools</li> </ul>

\* As per WFP Strategic Plan (2008-2013). The logframe has been realigned to WFP new Strategic Plan (2014-2017), more specifically to Strategic Objective 4.

## 4. Evaluation Approach

### 1.5 4.1. Scope

15. **Scope.** The evaluation will cover DEV 200150 including all activities and processes related to its formulation, implementation, resourcing, monitoring, evaluation and reporting relevant to answer the evaluation questions. The period covered by this evaluation captures the time from the development of the operation (January-October 2011) and the period from the beginning of the operation until the start of the evaluation (January 2012-August 2014).
16. Given that the geographical coverage of the development project evolved during the course of the implementation, the evaluation should cover both areas originally and newly targeted by the operation.

### 1.6 4.2. Evaluation Questions

17. The evaluation will address the following three questions:

**Question 1: How appropriate is the operation?** Areas for analysis will include the extent to which the objectives, targeting, choice of activities and of transfer modalities:

- Are appropriate to the needs of the food insecure population.
- Are coherent with relevant stated national policies, including sector policies and strategies and seek complementarity with the interventions of relevant humanitarian and development partners as well as with other CO interventions in the country, mainly the PRRO.
- Are coherent with WFP strategies, policies and normative guidance.

4.

5. In addition to assessing the appropriateness of the school meals and micronutrient supplementation activities, the evaluation will also review the appropriateness of WFP's technical and policy support aiming to support the Government in continuing and expanding a sustainable school meals programme.

6.

**Question 2: What are the results of the operation?** While ensuring that differences in benefits between women, men, boys and girls from different groups are considered, the evaluation will analyse:

- the level of attainment of the planned outputs;
- the extent to which the outputs led to the realisation of the operation objectives as well as to unintended effects; in particular, the evaluation will assess whether the operation has contributed to enhance opportunities for local purchases from small farmers.
- how different activities of the operation dovetail and are synergetic with other CO interventions in the country, mainly the PRRO and separate trust funds as well as with what other actors are doing to contribute to the overriding WFP objective in the country.
- The efficiency of the operation and the likelihood that the benefits will continue after the end of the operation.

7.

**Question 3: Why and how has the operation produced the observed results?** The evaluation should generate insights into the main internal and external factors that caused the observed changes and affected how results were achieved. The inquiry is likely to focus, amongst others, on:

- Internally (factors within WFP's control): the processes, systems and tools in place to support the operation design, implementation, monitoring/evaluation and reporting; the governance structure and institutional arrangements (including issues related to staffing, capacity and technical backstopping from RB/HQ); the partnership and coordination arrangements; etc.
- Externally (factors outside WFP's control): the external operating environment; the funding climate; external incentives and pressures; etc.

8.

9. Throughout the evaluation and in making recommendations, the team should make forward considerations and identify best practices to inform the design of the next operation giving due consideration to the principles and objectives laid down in WFP's 2013 Revised School Feeding Policy.

10.

### **1.7 4.3 Evaluability Assessment**

18. Evaluability is the extent to which an activity or a programme can be evaluated in a reliable and credible fashion. The below provides a preliminary evaluability assessment, which will be deepened by the evaluation team in the inception package. The team will notably critically assess data availability and take evaluability limitations into consideration in its choice of evaluation methods.

19. In answering question one, the team will be able to rely on assessment reports, minutes from the project review committee, the project document and logframe, a country portfolio evaluation covering the period 2005-2010, which was conducted in 2011 as well as documents related to government and interventions from other actors. In addition, the team will review relevant WFP strategies, policies and normative guidance. It should be noted, however, that there is no documentation about the history of school feeding in the country as many documents were destroyed or disappeared during the earthquake.

20. For question two the operation has been designed in line with the corporate strategic results framework (SRF) and selected outputs, outcomes and targets are recorded in the logframe. Monitoring reports as well as annual standard project reports (SPRs) detail achievement of outputs and outcomes thus making them evaluable against the stated objectives.

21. However, answering question two is likely to pose some challenges owing in part to: i) the absence of baseline data for the activities, which will need to be reconstructed using findings from various assessment reports and ii) data gaps in relation to efficiency.

22. For question three, the team will have access to some institutional planning documents and are likely to elicit further information from key informant interviews.

23. Other evaluability challenges include a recent rotation of staff within the government counterparts (NSMP).

## **1.8 4.4. Methodology**

24. The methodology will be designed by the evaluation team during the inception phase. It should:

- Employ relevant internationally agreed evaluation criteria including those of relevance, coherence (internal and external), coverage, efficiency, effectiveness, impact, sustainability (or connectedness for emergency operations);
- Use applicable standards (e.g. SPHERE Standards);
- Demonstrate impartiality and lack of biases by relying on a cross-section of information sources (e.g. stakeholder groups, including beneficiaries, etc.) and using mixed methods (e.g. quantitative, qualitative, participatory) to ensure triangulation of information through a variety of means. In particular, the sampling technique to select field visit sites will need to demonstrate impartiality and participatory methods will be emphasised with the main stakeholders, including the CO.
- Be geared towards addressing the key evaluation questions taking into account the evaluability challenges, the budget and timing constraints;
- Be based on an analysis of the logic model of the operation and on a thorough stakeholders analysis;
- Be synthesised in an evaluation matrix, which should be used as the key organizing tool for the evaluation.

## **1.9 4.5. Quality Assurance**

25. OEV's Evaluation Quality Assurance System (EQAS) defines the quality standards expected from this evaluation and sets out processes with in-built steps for quality assurance, templates for evaluation products and checklists for the review thereof. It is based on the UNEG norms and standards and good practice of the international evaluation community (DAC and ALNAP) and aims to ensure that the evaluation process and products conform to best practice and meet OEV's quality standards. EQAS does not interfere with the views and independence of the evaluation team.

26. At the start of the evaluation, OEV will orient the evaluation manager on EQAS and share related documents. EQAS should be systematically applied to this evaluation and the evaluation manager will be responsible to ensure that the evaluation progresses in line with its process steps and to conduct a rigorous quality control of the evaluation products ahead of their submission to WFP.

27. The evaluation company is ultimately responsible for the quality of the evaluation products. If the expected standards are not met, the evaluation company will, at its own expense, make the necessary amendments to bring the evaluation products to the required quality level.

28. OEV will also the evaluation report to an external post-hoc quality assurance review to report independently on the quality, credibility and utility of the evaluation in line with evaluation norms and standards.

11.

## **5. Phases and deliverables**

29. The evaluation will proceed through five phases. Annex two provides details of the activities and the related timeline of activities and deliverables.

30. **Preparation phase** (Oct-Nov 2013): The OEV focal point will conduct background research and consultation to frame the evaluation; prepare the TOR; select the evaluation team and contract the company for the management and conduct of the evaluation.

31. **Inception phase** (August-September 2014): This phase aims to prepare the evaluation team for the evaluation phase by ensuring that it has a good grasp of the expectations for the evaluation and a clear plan for conducting it. The inception phase will include a desk review of secondary data and initial interaction with the main stakeholders.

- **Deliverable: Inception Package.** The Inception Package details how the team intends to conduct the evaluation with an emphasis on methodological and planning aspects. The package will be approved by OEV and shared with the CO/RB for information. It will present an analysis of the context and of the operation, the evaluation methodology articulated around a deepened evaluability and stakeholders' analysis; an evaluation matrix; and the sampling technique and data collection tools. It will also present the division of tasks amongst team members as well as a detailed schedule for stakeholders' consultation. For more details, refer to the [content guide for the inception package](#).

32. **Evaluation phase** (29 Sept-14 October 2014): The fieldwork will span over three weeks and will include visits to project sites and primary and secondary data collection from local stakeholders. Two debriefing sessions will be held upon completion of the field work. The first one will involve the country office (relevant RB and HQ colleagues will be invited to participate through a teleconference) and the second one will be held with external stakeholders.

- **Deliverable: Aide memoire.** An aide memoire of preliminary findings and conclusions (powerpoint presentation) will be prepared to support the debriefings.

33. **Reporting phase** (October-December 2014): The evaluation team will analyse the data collected during the desk review and the field work, conduct additional consultations with stakeholders, as required, and draft the evaluation report. It will be submitted to the evaluation manager for quality assurance. Stakeholders will be invited to provide comments, which will be recorded in a matrix by the evaluation manager and provided to the evaluation team for their consideration before report finalisation.

- **Deliverable: Evaluation report.** The evaluation report will present the findings, conclusions and recommendations of the evaluation in a concise report of 40 pages maximum. Findings should be evidence-based and relevant to the evaluation questions. Data will be disaggregated by sex and the evaluation findings and conclusions will highlight differences in performance and results of the operation for different beneficiary groups as appropriate. There should be a logical flow from findings to conclusions and from conclusions to recommendations. Recommendations will be limited in number, actionable and targeted to the relevant users. These will form the basis of the WFP management response to the evaluation. For more details, refer to the [content guide for the evaluation report](#).

12.

34. **Follow-up and dissemination phase:** OEV will share the final evaluation report with the CO and RB. The CO management will respond to the evaluation recommendations by providing actions that will be taken to address each recommendation and estimated timelines for taking those actions. The RB will coordinate WFP’s management response to the evaluation, including following up with country offices on status of implementation of the actions. OEV will also subject the evaluation report to an external post-hoc quality review to report independently on the quality, credibility and utility of the evaluation in line with evaluation norms and standards. A feedback online survey on the evaluation will also be completed by all stakeholders. The final evaluation report will be published on the WFP public website, and findings incorporated into an annual synthesis report, which will be presented to WFP’s Executive Board for consideration. Findings will be disseminated and lessons will be incorporated into other relevant lesson sharing systems.

13. **Notes on the deliverables:**

14. The inception package and evaluation reports shall be written in French and follow the EQAS templates.

15. The evaluation team is expected to produce written work that is of very high standard, evidence-based, and free of errors. The evaluation company is ultimately responsible for the timeliness and quality of the evaluation products. If the expected standards are not met, the evaluation company will, at its own expense, make the necessary amendments to bring the evaluation products to the required quality level.

16. The evaluation TOR, report and management response will be public and posted on the WFP External Website ([wfp.org/evaluation](http://wfp.org/evaluation)). The other evaluation products will be kept internal.

**Table 4: Key dates for field mission and deliverables**

<b>Entity responsible</b>	<b>Phase</b>	<b>Activities</b>	<b>Key dates</b>
EM	Inception	Final Inception Package	1 Sept. 2014
CO/ET	Evaluation	Evaluation field mission	29 Sept- 14 Oct 2014
ET	Evaluation	Aide memoire	12 Oct 2014
EM	Reporting	Draft Evaluation Report	18 Nov 2014
EM	Reporting	Final Evaluation Report	15 Dec 2014
CO/RB	Follow-up	Management Response	12 Jan 2015

## **6. Organization of the Evaluation**

### **6.1 Outsourced approach**

35. Under the outsourced approach to OpEvs, the evaluation is commissioned by OEV but will be managed and conducted by an external evaluation company having a long-term agreement (LTA) with WFP for operations evaluation services.

36. The company will provide an evaluation manager (EM) and an independent evaluation team (ET) in line with the LTA. To ensure a rigorous review of evaluation deliverables, the evaluation manager should in no circumstances be part of the evaluation team.

37. The company, the evaluation manager and the evaluation team members will not have been involved in the design, implementation or M&E of the operation nor have other conflicts of interest or bias on the subject. They will act impartially and respect the [code of conduct of the profession](#).

38. Given the evaluation learning objective, the evaluation manager and team will promote stakeholders' participation throughout the evaluation process. Yet, to safeguard the independence of the evaluation, WFP staff will not be part of the evaluation team or participate in meetings with external stakeholders if the evaluation team deems that their presence could bias the responses.

17.

## **6.2 Evaluation Management**

39. The evaluation will be managed by the company's Evaluation Manager for OpEvs (as per LTA). The EM will be responsible to manage within the given budget the evaluation process in line with EQAS and the expectations spelt out in these TOR and to deliver timely evaluation products meeting the OEV standards. In particular, the EM will:

- Mobilise and hire the evaluation team and provide administrative backstopping (contracts, visas, travel arrangements, consultants' payments, invoices to WFP, etc).
- Act as the main interlocutor between WFP stakeholders and the ET throughout the evaluation and generally facilitate communication and promote stakeholders' participation throughout the evaluation process.
- Support the evaluation team by orienting members on WFP, EQAS and the evaluation requirements; providing them with relevant documentation and generally advising on all aspects of the evaluation to ensure that the evaluation team is able to conduct its work.
- Ensure that the evaluation proceeds in line with EQAS, the norms and standards and code of conduct of the profession and that quality standards and deadlines are met.
- Ensure that a rigorous and objective quality check of all evaluation products is conducted ahead of submission to WFP. This quality check will be documented and an assessment of the extent to which quality standards are met will be provided to WFP.
- Provide feedback on the evaluation process as part of a 360 assessment of the evaluation.

18.

## **6.3 Evaluation Conduct**

40. The evaluation team will conduct the evaluation under the direction of the evaluation manager. The team will be hired by the company following agreement with OEV on its composition.

**41. Team composition.** The evaluation team is expected to include 2 members, including an international evaluator who will be the team leader and one or two national evaluator(s). It should include women and men of mixed cultural backgrounds.

42. The estimated number of days is expected to be in the range of 40-50 for the team leader; 30-40 for the second international evaluator.

**43. Team competencies.** The team will be multi-disciplinary and include members who together include an appropriate balance of expertise and practical knowledge in:

- Education and in particular school feeding programmes
- Nutrition

- Capacity development/institutional capacity (preferably in the context of low-income countries).

44. All team members should have strong analytical and communication skills; evaluation experience and familiarity with the country or region.

45. While documents produced by the Government and related to the education sector are in French, documents from donors such as the World Bank can be found in English. Hence, all team members should speak fluently and write in both English and French (to work in the field and be able to read/understand all the documentation and write the evaluation report).

46. **The Team leader** will have technical expertise in one of the technical areas listed above as well as expertise in designing methodology and data collection tools and demonstrated experience in leading similar evaluations. She/he will also have leadership and communication skills, including a track record of excellent French and English writing and presentation skills.

47. Her/his primary responsibilities will be: i) defining the evaluation approach and methodology; ii) guiding and managing the team during the evaluation process; iii) leading the evaluation mission and representing the evaluation team in meetings with stakeholders; iv) drafting and revising, as required, the inception package, aide memoire and evaluation report in line with EQAS; and v) provide feedback to OEV on the evaluation process as part of a 360 assessment of the evaluation.

48. **The team members** will bring together a complementary combination of the technical expertise required and have a track record of written work on similar assignments.

49. Team members will: i) contribute to the design of the evaluation methodology in their area of expertise based on a document review; ii) conduct field work; iii) participate in team meetings and meetings with stakeholders; iv) contribute to the drafting and revision of the evaluation products in their technical area(s) and v) provide feedback on the evaluation process as part of a 360 assessment of the evaluation.

## 7. Roles and Responsibilities of WFP Stakeholders

50. **The Country Office.** The CO management will be responsible to:

- Assign a focal point for the evaluation to liaise with the OEV focal point during the preparation phase and with the company evaluation manager thereafter. Antoine Renard (Head of Programme) and Alphonsine Bouya (Programme Officer, responsible for capacity development) will be the CO focal points for this evaluation.
- Provide the evaluation manager and team with documentation and information necessary to the evaluation; facilitate the team's contacts with local stakeholders; set up meetings, field visits and the exit briefing; provide logistic support during the fieldwork; and arrange for interpretation, if required.
- Participate in a number of discussions with the evaluation team on the evaluation design and on the operation, its performance and results. In particular, the CO should participate in the evaluation team briefing and debriefing (possibly done in the form of a workshop) and in various teleconferences with the evaluation manager and team on the evaluation products.
- Comment on the TORs and the evaluation report.
- Prepare a management response to the evaluation.

- Provide feedback to OEV on the evaluation process as part of a 360 assessment of the evaluation.

51. **The Regional Bureau.** The RB management will be responsible to:

- Assign a focal point for the evaluation to liaise with the OEV focal point during the preparation phase and with the company evaluation manager thereafter, as required. Jacqueline Flentge, Regional Monitoring and Evaluation Advisor, OMP will be the RB focal point for this evaluation.
- Participate in a number of discussions with the evaluation team on the evaluation design and on the operation, its performance and results and/or facilitate to ensure that RB stakeholders/experts input in the discussions, process and findings. In particular, the RB should participate in the evaluation team briefing and debriefing (possibly done in the form of a workshop) and in various teleconferences with the evaluation manager and team on the evaluation products.
- Provide comments on the TORs and the evaluation report.
- Coordinate the management response to the evaluation and track the implementation of the recommendations.
- Provide feedback to OEV on the evaluation process as part of a 360 assessment of the evaluation.

19.

52. **Headquarters.** Some HQ divisions might, as relevant, be asked to discuss WFP strategies, policies or systems in their area of responsibility and to comment on the evaluation TOR and report. These include: Operations Department (OS), Policy, Programme and Innovation Division (OSZ), Emergency Preparedness (OME), Procurement Division (OSP), Logistics Division (OSL), Government Partnerships Division (PGG).

53. **The Office of Evaluation.** OEV is responsible for commissioning the evaluation and Julie Thoulouzan, Evaluation Officer is the OEV focal point. OEV's responsibilities include to:

- Set up the evaluation including drafting the TOR in consultation with concerned stakeholders; select and contract the external evaluation company; and facilitate the initial communications between the WFP stakeholders and the external evaluation company.
- Enable the company to deliver a quality process and report by providing them with the EQAS documents including process guidance and quality checklists as well as orient the evaluation manager on WFP policies, strategies, processes and systems as they relate to the operation being evaluated.
- Comment on, and approve, the evaluation report.
- Submit the evaluation report to an external post-hoc quality assurance process to independently report on the quality, credibility and utility of the evaluation and provide feedback to the evaluation company accordingly.
- Publish the final evaluation report (together with its quality assessment) on the WFP public website and incorporate findings into an annual synthesis report, which will be presented to WFP's Executive Board for consideration as well as in other lessons-learning platforms, as relevant.
- Conduct a 360 assessment (based on an e-survey) to gather perceptions about the evaluation process and the quality of the report to be used to revise the approach, as required.

## **8. Communication and budget**

### **8.1. Communication**

54. Issues related to language of the evaluation are noted in sections 6.3 and 5, which also specifies which evaluation products will be made public and how and provides the schedule of debriefing with key stakeholders. Section 7 (paragraph 53) describes how findings will be disseminated.

55. To enhance the learning from this evaluation, the evaluation manager and team will emphasize transparent and open communication with WFP stakeholders. Regular teleconferences and one-on-one telephone conversations between the evaluation manager, team and country office focal point will assist in discussing any arising issues and ensuring a participatory process.

### **8.2. Budget**

56. **Funding source:** The evaluation will be funded in line with the WFP special funding mechanism for Operations Evaluations (Executive Director memo dated October 2012). The cost to be borne by the CO, if applicable, will be established by the WFP Budget and Programming Division (RMB).

57. **Budget.** The budget will be prepared by the company (using the rates established in the LTA and the corresponding template) and approved by OEV. For the purpose of this evaluation the company will:

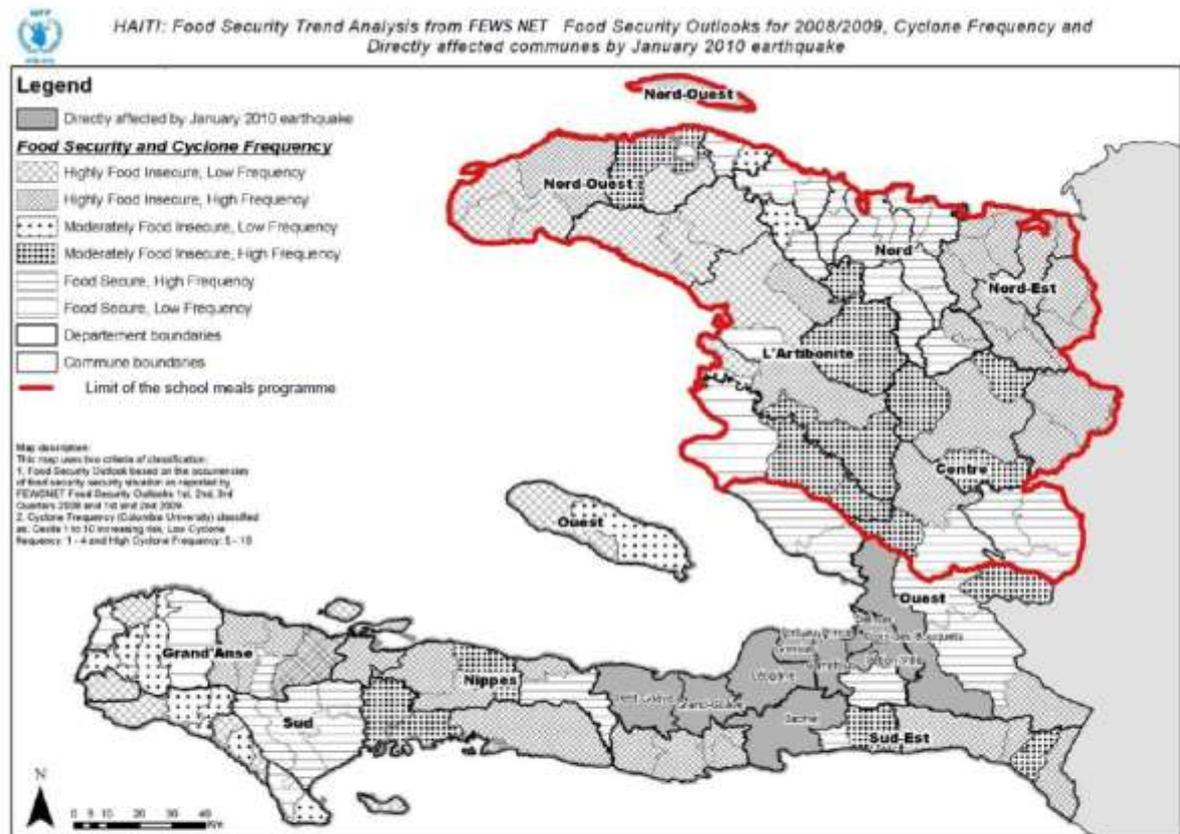
- Use the management fee corresponding to a small operation.
- Take into account the planned number of days per function noted in section 6.3.
- budget for economy international travel.
- not budget for domestic travel.

Please send queries to Julie Thoulouzan, Evaluation Officer:

Email: [Julie.thoulouzan@wfp.org](mailto:Julie.thoulouzan@wfp.org)

Phone number: + 39 06 65 13 35 04

## Annex 1: WFP programme areas in Haiti (as per original document)



The designations employed and the presentation of material in this publication do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the World Food Programme (WFP) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its frontiers or boundaries.

## Annex 2: Evaluation timeline

Activity/Deliverables	Entity Responsible					2014												2015																			
						Jul		Aug			Sept				Oct			Nov			Dec			Jan		Feb											
	Eval Manager	Eval Team	OEV	CO	RB	21-Jul	28-Jul	04-Aug	11-Aug	18-Aug	25-Aug	01-Sep	08-Sep	15-Sep	22-Sep	29-Sep	06-Oct	13-Oct	20-Oct	27-Oct	03-Nov	10-Nov	17-Nov	24-Nov	01-Dec	08-Dec	15-Dec	22-Dec	29-Dec	05-Jan	12-Jan	19-Jan	26-Jan	02-Feb	09-Feb		
1	Operational documents consolidation and sharing																																				
2	x		X	x	x																																
3	x	x																																			
4		X																																			
5	X																																				
6				X	X																																
7	Final Inception Package																																				
8	Eval mission preparation (setting up meetings, field visits, etc)																																				
9		X																																			
10		X																																			
11		X																																			
12	Aide memoire																																				
13		X																																			
14	X																																				
15	Draft Evaluation Report					X																															
16			X	X	X																																
17	X	X																																			
18	Final Evaluation Report					X																															
19	Preparation of the Management Response																																				
20	Management Response																																				
21	Post-hoc Quality Review and end of evaluation survey																																				
22	Report Publication + integration in lessons learning																																				

## Acronyms

BR	Budget Revision
ALNAP	Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action
CO	Country Office (WFP)
DAC	Development Assistance Committee
EB	(WFP's) Executive Board
EQAS	Evaluation Quality Assurance System
EM	Evaluation Manager
ER	Evaluation Report
ET	Evaluation Team
HQ	Headquarters (WFP)
IP	Inception Package
LTA	Long-Term Agreement
NGO	Non-Governmental Organisation
MDG	Millennium Development Goals
M&E	Monitoring and Evaluation
Mt	Metric Ton
OEV	Office of Evaluation (WFP)
OpEv	Operation Evaluation
RB	Regional Bureau (WFP)
TOR	Terms of Reference
UN	United Nations
UNCT	United Nations Country Team
UNEG	United Nations Evaluation Group
WFP	World Food Programme



## Annexe 2 Méthodologie

### 1. Objectifs et portée

1. La présente évaluation a deux objectifs, qui sont complémentaires: rendre compte des résultats et tirer des enseignements utiles pour l'avenir:

- *Obligation redditionnelle* – mesurer la performance et les résultats de l'opération et en rendre compte. La direction du PAM donnera une réponse aux recommandations issues de l'évaluation.
- *Apprentissage* – déterminer les raisons pour lesquelles certains résultats se sont concrétisés ou non afin d'en tirer des enseignements et de dégager de bonnes pratiques.

2. La période couverte par la présente évaluation va de janvier 2012 à juin 2014.

### 2. Questions clés de l'évaluation

3. L'évaluation a traité les trois questions suivantes des Termes de Référence (TDR) à partir desquelles ont été développés des questions spécifiques visant à examiner la pertinence, l'efficacité, l'impact et la pérennité du projet qui sont présentées dans la matrice d'évaluation (Annexe 3).

#### **Question 1: Dans quelle mesure l'opération est-elle pertinente?**

4. L'analyse a porté notamment sur la mesure dans laquelle les objectifs, le ciblage et le choix des activités sont cohérents:

- a. Avec les besoins, en particulier ceux enfants d'âge scolaire et les besoins des institutions et individus ciblés pour les activités de renforcement des capacités
- b. Au regard des politiques nationales
- c. Au regard des stratégies et programmes du Système des Nations Unies et des autres partenaires techniques et financiers (PTF)
- d. Au regard des autres interventions du PAM dans le pays (la façon dont les différentes activités menées dans le cadre de l'opération se complètent et sont en synergie avec d'autres opérations du PAM, notamment les IPSR 108 440 et 200 618 et le Fond Fiduciaire Brésilien);
- e. Avec les stratégies, les politiques et les orientations normatives du PAM.

#### **Question 2: Quel est le niveau d'atteinte des résultats attendus?**

5. L'évaluation a analysé les éléments suivants, en s'attachant à examiner les écarts en termes de genre :

- a. Le niveau de concrétisation des produits attendus;
- b. La mesure dans laquelle les produits obtenus ont entraîné la réalisation des effets attendus de l'opération ;
- c. Pour chaque effet direct, la probabilité que ses retombées perdurent à son

issue. A cet égard, l'évaluation a examiné l'implication et l'engagement du gouvernement en l'occurrence le MENFP et le MARNDR, la participation des communautés et des bénéficiaires dans tous les aspects du projet et le degré d'appropriation.

- d. Les effets inattendus, positifs et négatifs, du projet. Parmi les effets négatifs, le transfert d'enfants des écoles non-ciblées vers les écoles ciblées a été pris en compte.
- e. Les effets différenciés pour les femmes et les hommes, les filles et les garçons.

6. Pour la composante *achats locaux*, en ligne avec le cadre logique révisé de 2013, l'équipe a évalué si les activités menées dans le cadre du projet ont contribué i) à renforcer les capacités des acteurs nationaux (UFAPL principalement mais aussi PNCS) pour promouvoir les achats de denrées produites localement par tous les acteurs concernés et ii) à développer les opportunités pour renforcer les liens entre production locale et cantines. Le BP a en effet confirmé que toutes les activités dans ce domaine étaient mises en œuvre à travers le MARNDR dans le cadre des activités de renforcement des capacités (cela apparaît très clairement dans le cadre logique révisé de 2013), et que le PAM ne travaille pas directement au renforcement des capacités de production des producteurs.

### **Question 3: Quels sont les facteurs qui expliquent la performance de l'opération et ses résultats?**

7. L'évaluation a examiné les principaux facteurs internes et externes ayant engendré les changements observés et influé sur la manière dont les résultats ont été obtenus:

- a. Les facteurs internes (sur lesquels le PAM peut agir, et qui déterminent l'efficacité de l'opération): la capacité de mobilisation et de gestion des ressources – y compris l'efficacité coût, l'organisation des ressources humaines, et les systèmes et outils en place pour la mise en œuvre ; la capacité et le processus de sélection des partenaires d'exécution ; le suivi et l'évaluation de l'opération et l'établissement des rapports correspondants; les arrangements relatifs aux partenariats et à la coordination; l'appui technique offert par le bureau régional/le siège), etc. Les données de coût seront comparées aux moyennes établies par le PAM pour ses programmes d'alimentation scolaire avec le soutien de l'équipe alimentation scolaire du siège<sup>4</sup> ; les autres indicateurs seront évalués de manière qualitative.
- b. Les facteurs externes (sur lesquels le PAM ne peut influencer): la mesure dans laquelle les partenaires ont rempli leurs obligations au regard des accords formels ; l'environnement opérationnel externe (la conjoncture du financement; les incitations et les pressions extérieures, les chocs politiques, économiques, climatiques etc.).

8. **Questions transversales - Genre.** Outre la présentation des données

---

<sup>4</sup> Chaque année le siège du PAM fait une estimation des coûts des programmes d'alimentation scolaire par an et par élève pour chacune de ses opérations à partir des données WINGS et COMPASS, en utilisant une méthode standardisée de manière à pouvoir faire des comparaisons. Pour cette opération, les estimations sont disponibles pour 2013 uniquement.

quantitatives désagrégées par genre, la mission a examiné la mesure dans laquelle les activités menées dans le cadre de ce projet sont sensibles à/favorisent l'équité en termes de genre, par exemple parmi le personnel (tels que les *Food Aid Monitors*), les producteurs locaux ou dans les comités de gestion des écoles.

### 1.10 3. Méthodologie

#### 3.1 Collecte d'information

9. Pour répondre aux questions de l'évaluation, l'équipe d'évaluation a triangulé les informations obtenues à travers une combinaison de méthodes quantitatives (exploitation des bases de données su PAM et /ou de la contrepartie nationale) et qualitatives, dont des approches participatives (groupes de discussion, entretiens semi-directifs), et l'observation directe sur le terrain. Les différentes sources d'information sont les suivantes:

- **La 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.
- Les **entretiens individuels semi-directifs** avec les parties prenantes internes et externes réalisés à l'aide de guides d'entretien. Des questions ouvertes ont aussi été incluses pour permettre aux personnes rencontrées de donner leur avis sur divers aspects.
- Les **groupes de discussions** avec les partenaires d'exécution ainsi qu'avec les bénéficiaires réalisés à l'aide de guides d'entretien.
- Les **visites de terrain** et observations directes (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).

Tableau 1 Méthodes d'analyse des données

Méthodes qualitatives	Méthodes quantitatives
Revue documentaire Groupes de discussions Entretiens individuels semi-directifs Observations au niveau des écoles	Analyse de données quantitatives

Source : Élaboration de l'équipe d'évaluation

10. Par ailleurs, l'équipe a exploité une partie des données collectées par l'équipe ayant conduit la première mission d'évaluation<sup>5</sup>, notamment les enregistrements des entretiens avec des membres de l'équipe du Bureau de Pays du PAM et contreparties nationales rencontrées.

### **3.2 Guides d'entretiens**

11. Quatre guides d'entretiens et une grille d'observation pour les visites des écoles ont été élaborés et inclus dans le rapport de démarrage : 1) guide d'entretien PAM (Fiche A) ; 2) guide d'entretien contrepartie nationale (Fiche B) adapté aux deux contreparties nationales principales le MENFP/PNCS et MARNRDR ; 3) guide d'entretien partenaires techniques et financiers (agences Nations Unies et bailleurs de fonds) ; et 4) guide d'entretien/Groupe de discussion – ONG (Fiche D). Les guides ont été structurés autour des trois questions principales de l'évaluation.

### **3.3 Sélection des départements, communes et écoles à visiter**

#### **3.3.1 Sélection des départements et communes**

12. Les départements ont été choisis de manière à inclure :

- Des régions représentatives des différentes situations quant à la sécurité alimentaire (sur la base de l'indice synthétique développé par le PAM et le CNSA)
- Des écoles publiques, privées et communautaires ; des écoles situées en milieu rural et en milieu urbain ou péri-urbain ; des écoles comprenant exclusivement l'enseignement fondamental 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> cycle et des écoles comprenant également des classes de maternelle ; des écoles à simple et à double vacation ; des écoles assistées depuis 2012 – ou avant et écoles incluses en 2013<sup>6</sup> ; des écoles recevant du lait acheté à travers le programme Lèt a gogo ; des écoles assistées par le PNCS avec l'appui du PAM (projet conjoint dans le département de Nippes).
- Des écoles couvertes par différents partenaires d'exécution – (objectif : 8 partenaires d'exécution). L'équipe d'évaluation a conduit des groupes de discussion avec certaines des autres ONG partenaires dont les sites d'activités n'ont pas été retenus.

13. Le programme a été conçu de manière à couvrir au moins 3 sous-bureaux. La mission précédente ayant concentré ses visites dans les écoles couvertes par le sous-bureau de Jacmel, l'équipe d'évaluation a privilégié les sous bureaux de Port au Prince, Gonaïves et Cap Haïtien.

---

<sup>5</sup> L'évaluation du projet DEV 200150 a commencé en novembre 2013. Une première équipe d'évaluation s'est rendue en Haïti en janvier 2013 mais les données collectées ayant été insuffisantes, il a été convenu par OEV, le BP et Econometria de procéder à une nouvelle mission d'évaluation et de recruter une nouvelle équipe d'évaluation à cette fin.

<sup>6</sup> Au vu du changement de ciblage réalisé en 2013, l'équipe d'évaluation, avec le support d'Econometria, a procédé au croisement des données : écoles incluses dans le projet en 2012-2013 et celles incluses en 2013-2014 (fichiers Excel fournis par le BP) afin de déterminer lesquelles ont bénéficié de l'appui du PAM depuis le début de l'opération. Le paramètre – durée d'inclusion de l'école dans le projet – sera pris en compte lors de la sélection des écoles à visiter.

### 3.3.2 Sélection des communes et des écoles à visiter

14. La sélection a été établie en deux étapes, en adoptant une méthodologie semi-aléatoire. Une première étape, non-aléatoire, a consisté en la sélection arbitraire des communes et partenaires d'exécution à visiter, en prenant compte des critères présentés dans les paragraphes 12) et aussi en tenant compte des distances et des partenaires de mise en œuvre opérant dans chaque commune. La seconde étape a consisté en une sélection aléatoire des écoles au sein de chaque commune considérée dans la première étape (tirage au sort par attribution d'un numéro aléatoire à chaque école).

15. Il convient de noter que la sélection n'est pas représentative au sens statistique du terme, c'est-à-dire que tout indicateur calculé sur l'ensemble des écoles sélectionnées ne permettra pas d'inférer sur la situation des écoles faisant partie de l'Opération DEV 200150. La sélection a néanmoins pris en compte la nécessité pour l'équipe d'évaluation de visiter le plus grand nombre de départements où l'Opération DEV 200150 est mise en œuvre et l'utilisation d'un instrument aléatoire garantit l'indépendance des conclusions qui seront tirées des visites sur le terrain.

16. **Étape 1 - Sélection des communes à visiter.** Le choix des communes a pris en compte les contraintes logistiques (voies d'accès et temps de voyage) qui furent discutés avec le bureau pays du PAM en Haïti lors de la phase de démarrage. Au total, l'équipe d'évaluation aspirait à visiter 20 écoles dans 10 communes, 6 départements et 8 partenaires d'exécution, comme détaillé dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Sélection des communes et partenaires d'exécution

Département	Commune	Partenaire d'exécution	Nombre total d'écoles/ partenaire	Nombre d'écoles à visiter
Ouest	Gressier	ODRG	26	1
		BDE	6	1
Centre	Hinche	WVI	50	2
Nippes	Anse à veau/Petites Rivières de Nippes et Petit Trou de Nippes	PNCS ONG?	10	2
Nord	Port Margot	ASEBED	12	1
	Limonade	ASEBED	6	1
Nord-Est	Caracol et Terrier rouge	BDE	9	2 (1 dans chaque commune)
	Fort Liberté	SIKSE	20	2

Tableau 2 : Sélection des communes et partenaires d'exécution

Département	Commune	Partenaire d'exécution	Nombre total d'écoles/ partenaire	Nombre d'écoles à visiter
Artibonite	Ennery	ALR	25	2
	Anse Rouge	ARL	56	2
	Gonaïves	Caritas	142	4
<b>6 départements</b>	<b>10 Communes</b>	<b>8 partenaires d'exécution</b>	<b>362</b>	<b>20</b>

17. **Étape 2 - Sélection des écoles à visite.** En premier lieu, l'équipe a identifié les écoles qui faisaient partie de l'Opération pour les deux années scolaires durant lesquelles le DEV 200150 a opéré (années scolaires 2012-2013 et 2013-2014).

Tableau 3 : Croisement entre l'année scolaire 2012-2013 et 2013-2014

Nombre d'écoles en 2013-2014	2365	NA
Nombre d'écoles en 2012-2013	2186	NA
Nombre d'écoles faisant partie de l'opération lors des années scolaires 2012-2013 et 2013-2014	1286	58.8%*/55.8%**
Nombre d'écoles faisant partie de l'opération seulement lors de l'année scolaire 2013-2014	1079	44.2%**
Nombre d'écoles faisait partie de l'opération seulement lors de l'année scolaire 2012-2013	900	41.2%*
Nombre d'écoles situées dans les communes sélectionnées	362	15.7%**
Source: croisement à partir du fichier Liste des écoles et partenaires d'exécution 2013 et 2013-2014		
*Calculé par rapport aux nombre d'écoles en 2012-2013		
**Calculé par rapport aux nombres d'écoles en 2013-2014		

18. Chaque école de l'année scolaire 2013-2014 s'est vue attribuer un numéro aléatoire tiré d'une distribution uniforme allant de 0 à 100. Pour chaque commune sélectionnée lors de la première étape, les écoles ont été ordonnées selon le numéro obtenu lors du tirage au sort (du plus grand au plus petit). Les écoles ayant fait partie de l'opération seulement lors de l'année scolaire 2013-2014 ont été exclues du groupe

d'écoles à considérer<sup>7</sup>. La sélection a consisté à prendre en compte les écoles avec le plus haut numéro aléatoire. La liste des écoles sélectionnées par commune est détaillée dans le Tableau 5. Par ailleurs, un deuxième et troisième choix a été inclus afin que l'équipe puisse disposer d'autres écoles à visiter au cas où l'école soit fermée ou ne soit pas ciblée par le PAM pour l'année scolaire 2014-2015.

19. Ce n'est qu'à son arrivée à Haïti que l'équipe d'évaluation a appris l'ampleur du re-ciblage effectué pour l'année 2014-2015 : en ligne avec les directives du MENFP, le PAM n'assiste plus que les écoles publiques, et dans certains départements les écoles communautaires devant être nationalisées. Le re-ciblage a également conduit à une révision de la liste des partenaires coopérant : le PAM n'a pas reconduit le partenariat avec les ONG qui travaillaient exclusivement avec des écoles privées. La liste des écoles a donc été revérifiée avec les trois Sous-bureaux : les écoles exclues du projet en 2014-2015 sont indiquées dans le tableau qui suit (nom de l'école souligné et cellule en gris). Des écoles publiques situées à une distance raisonnable du sous-bureau ont été choisies arbitrairement lorsque la sélection préalable n'incluait pas suffisamment d'écoles toujours dans le programme et pouvant être visitées dans le temps disponible.

20. Grâce à l'appui logistique du BP et des sous-bureaux, la mission a pu se rendre dans les six départements préalablement choisis, mais a dû réduire le nombre d'écoles initialement anticipé en raison de l'accès à certaines écoles plus long que prévu et surtout, de l'exclusion des écoles privées et communautaires pour l'année 2014-2015. Les accords (*Field level agreements - FLA*) avec les partenaires d'exécution n'avaient pas encore été établis dans plusieurs départements et les distributions de vivres n'avaient pas encore commencé dans les départements de l'Ouest et du Centre. Ainsi 8 sur les 20 écoles présélectionnées ont été exclues du programme pour l'année scolaire 2014-2015. 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 d'exécution.

Tableau 4 : Ecoles visitées

Sous-bureau PAM	Port-au Prince			Cap Haïtien		Gonaïves	TOTAL
	Centre	Ouest	Nippes	Nord	Nord-Est	Artibonite	
Nombre écoles	2	2	3	1	2	1	11
Partenaires d'exécution	BND	ODRG	PNCS	ASEBED	SIKSE	CARITAS	6

<sup>7</sup>Mis à part pour les écoles où le PNCS met en œuvre l'opération conjointement avec le PAM

21. Afin de garantir l'indépendance des résultats, l'équipe d'évaluateurs a demandé au Bureau du PAM et Sous-Bureaux de ne pas informer les écoles en avance de la visite de la mission afin de permettre à l'équipe d'évaluation de rendre compte le plus fidèlement possible des conditions d'opérations sur le terrain.

Tableau 5 : Sélection préalable des écoles à visiter et visite effective

(Cellules en gris écoles : exclues du programme. Écoles en gras : écoles effectivement visitées)

Département	Partenaire d'exécution	Commune	Premier Choix			Second Choix			Troisième Choix		
			Nom de l'école	Personne de référence	Adresse	Nom de l'école	Personne de référence	Adresse	Nom de l'école	Personne de référence	Adresse
Ouest	ODRG	Gressier	<i>Paradis Des petits</i>	Mercure M Eveline	santo, gressier	<i>Chretienne de Marechall</i>	Josue Favol	Route Marechal prolongee	<i>Nazareen de Gressier</i>	Saintvil ANDRE	centre ville Gressier
			<i>Ecole Faustin Premier</i>	Jn Louis Jn Baptiste	Flon	<i>Ecole Faustin Premier</i>	Sainreme Joseph Rene	Jasmin	<b>Ecole Communautaire de Jasmin</b>	Jn Osson Anesca	Jasmin
Centre <sup>8</sup>	World Vision	Hinche: N.B	<i>Ecole Baptiste Conservatrice de Salmory</i>	Bernard Venise	Salmory	Ecole Nationale de Colladere	Raphael Fresnel	Colladere	<i>Ecole communautaire St Esprit de colladare</i>	Jean Estanio	Colladere
			Ecole Nationale des Abricots 1j marche	Ambroise Vedner	Abriots	<b>Ec. Comm. Educative Bapt. Fondamentale</b>	Emmanuel Adeline	Cite Silence	<b>Etoile brillante</b>	Joseph Vernal	Laby
Nippes	PNCS		Nle Petite Riviere des Nippes Petite riviere	Guerrier Riviere	Centre Ville de Petite Riviere/ Dupuy 1	Nle de Maignan Anse à Veau	Samson Bourgeau	Localité de Maignan	Nle de Michaud/Dlon Petit trou de Nippes	Robert EDGARD	2ème Section Pt Trou
			Nle de Brossard Anse à veau	Jean Pierre SIMONE	2e section Brossard	Nle Mixte de Sault du Baril Anse à veau	Lazarre Nicolson	3e section Sault du Baril	Nle Mixte de l'Anse-à-Veau Anse à Veau	Henry Jacques	Centre Ville de l'Anse-à-Veau
Nord	ASEBED	Limonade	<b>Nle. Mixte Marie-Louise Coidavid</b>	Eugenie Pericles	Route Dereal	Nle Dereal	Aristil Jean	Dereal	Nationale Campeche	Gerard Misclair	Campeche
		Port Margot	<i>Wesleyenne de Bayeux</i>	Louis Frandy	Bayeaux	<i>Port Margot</i>	Bon Samaritain Bayeux	augustin eliachime	Nle Haut de petit Borgne	Pluiose Colas	Haut Petit Borgne
Nord Est	BDE NE remplacé par SIKSE	Caracol	Nationale Cahesse	Augustin Morisseaux	Cahess	<i>College Mixte Ephrata.</i>	Alores jean	Calvaire	<i>Baptiste sidon de Madras</i>	Meneide Francois	Madras
		Terrier Rouge	Presb. Terrier Rouge	Fernand Jean	Terrier rouge	Presb. Coeur Immaculee	Madeleine Robert	Terrier Rouge, 3			

<sup>8</sup> Ecoles choisies le jour de la visite car celles de la liste trop éloignées: Ecole Baptiste Conservatrice de Turpin et Ecole communautaire Foyer du Savoir à Saut Déau

Département	Partenaire d'exécution	Commune	Premier Choix			Second Choix			Troisième Choix		
			Nom de l'école	Personne de référence	Adresse	Nom de l'école	Personne de référence	Adresse	Nom de l'école	Personne de référence	Adresse
	SIKSE	Fort-Liberté	<u>Institut Baptiste de Derac</u>	Dieufiel Joanis	Derac	<u>Nle Comm. de Haut-Madeleine</u>	George Loucius	Haut Madeleine	<b>Nationale des Filles AM</b>	Mme Nelton Louis	Bourg
			Nationale Mixte PM	Arold Joseph	Bourg	Nationale de Dérac	Charles Pierre Carole	Derac	Nationale de Sibérie	Luciani Jean Louis	Siberie
Artibonite	ALR	Anse Rouge	<u>Communautaire Salem</u>	Wideline Auguste	Bourg Anse Rouge	Nationale de Figuier	Museau Osner	Figuier	Nationale Pointe des Mangles	Methilde Fleurvil	Pointe des Mangles
			<u>Baptiste Conservatrice d'Atrel</u>	Fritz Metayer	Atrel	Nationale Grand d'Oranger	Histobel talleran	Oranger	Etzer Vilaire d'Anse Rouge	René Bénit Dieu	Bourg d'Anse Rouge
		Ennery	Nationale Toussaint Louverture PM	Mercidieu Ogécime	Bourg d'Ennery	<u>Eben Ezer de Savane Carré</u>	Louis Jean Josué	Savane Carrée	Mixte Bon Semeur Passe Contre	Adjocy Fresnel	Passe Contre
			Communautaire Cahoin	Jean Bazile	Cahoin				Communautaire la rivière	Guibert Ancy	La rivière
	CARITAS	Gonaives	<u>Mixte Michel Bastien</u>	Cantave Rachele	Ruelle Immaculée	<u>Etzer Vilaire de Belanger</u>	Dedelle Charles	Belanger	Nationale de Poteau	Derifond Hod Vert	Poteau
			Nationale Capity	Cadet Walner	Capity Bayonnais	<u>Dominique T Louverture</u>	Roger Cantave	# 496 Parc-Vincent	Nationale De Souvenance	Raphaël Cemoine	Souvenance
			Nationale St Valerey PM	Marianise Pierre	Rue Vernet	<u>Mixte Manassé</u>	Renel Joseph	# 10 Avenue Lumane Casmir	Nationale de Pont Gaudin PM	Jn Robert Sylvena	Pont Gaudin
			<u>Nazareth de Bois Marchand</u>	Rév Gérald Moise	Bois Marchand	Nationale de Dociné	Saintilus fortilus	Dociné	Nationale de Bretagne	Raymond Wilrick	Bretagne



	(selon les recommandations de l’OMS sur l’utilisation des MNP) <sup>9</sup> b. Etude de faisabilité menée c. Qualité et conformité des MNP aux standards internationaux évaluée/vérifiée d. Formations et outils d’Information, éducation et communication (IEC) adéquats ont été élaborés				
<b>SQ1.1.3 : L’objectif de renforcement des capacités du gouvernement et les activités prévues à cette fin sont-ils pertinents au regard des besoins du gouvernement ?</b>	a. Adéquation des objectifs du projet et des activités au regard des besoins de renforcement de capacités - tels qu’identifiés dans les études existantes du gouvernement (PNCS, MENFP et MARNDR)	PAM BP/MENFP/PNCS/MARNDR (niveaux central et départemental)/PTF  <i>Etudes sur les besoins en renforcement de capacités</i>	Entretiens  <i>Revue documentaire</i>	Triangulation des informations	La plupart des rapports d’études pertinentes ont déjà été partagés. Il manque les rapports de consultations nationales pour trianguler
<b>SQ1.2 Cohérence avec les priorités nationales</b>					
<b>SQ1.2 Les objectifs, le ciblage, le choix des activités et des modalités de transfert sont-ils cohérents au regard des politiques nationales ?</b>	b. Cohérence des objectifs immédiats (éducation, nutrition et renforcement des capacités) avec les objectifs, normes et modalités déclinés dans les documents de politiques/stratégies et protocoles sectoriels respectifs c. Degré de consultations entre le bureau du PAM et les acteurs dans les domaines concernés lors de la conception du projet d. Lettres d’entente et leur pertinence au regard des objectifs visés/activités retenues	MENFP/MSPP (Nutrition)/MARNDR <i>Documents de politique nationaux ; Lettres d’entente avec le gouvernement ; documents de projets (Trust Fund ; projet Nippes ; MNP, etc.)</i>	Entretiens  <i>Revue documentaire</i>	Triangulation des informations fournies par les différents acteurs	La plupart documents de politiques et stratégies sectorielles ont été partagés  La qualité des données collectées lors des entretiens dépendra de la connaissance des réalités du terrain et des documents de politique par les personnes rencontrées.
<b>SQ1.3 Complémentarité avec les interventions des partenaires de développement (UNDAF et autres cadres)</b>					

<sup>9</sup> WHO. 2011. Guideline: Use of Multiple Micronutrient Powders for Home Fortification of Foods Consumed by Infants and Children 6–23 months of Age. WHO Library Cataloguing-in-Publication Data

<b>SQ1.3 Les objectifs, le ciblage, le choix des activités et des modalités de transfert s'inscrivent-ils dans une logique de complémentarité avec les interventions pertinentes conduites par les partenaires techniques et financiers ?</b>	a. Cohérence avec les priorités et actions identifiées/convenues dans l'UNDAF	PAM BP/PAM SB/PTF/ONG	Entretiens	Triangulation des informations	La plupart des documents pertinents ont été partagés.
	b. Recherche documentaires des actions menées par autres acteurs pertinents (ONG internationales/Institutions UN/Coopération multilatérale...)	<i>UNDAF Accords PAM et agences des Nations Unies Documents de projets, LFA...</i>	<i>Revue documentaire</i>	fournies par les différents acteurs et des informations recueillies dans les documents consultés	La qualité des données collectées dépendra de la disposition des partenaires à partager leurs informations documentaires (Plans d'actions et rapports annuels) et opinions
	c. Consultations entre le bureau du PAM et les acteurs dans les domaines concernés lors de la conception du projet	Observations directes dans les sites visités	Observations directes de réalisations dans les écoles visitées		
	d. Lettres d'entente et leur pertinence au regard des objectifs visés/activités retenus				

#### SQ1.4 Cohérence interne BP PAM

<b>SQ1.4 Les objectifs, le ciblage, le choix des activités et des modalités de transfert s'inscrivent dans une logique de complémentarité avec les autres interventions menées par le bureau de pays</b>	Décisions prises et activités menées par le BP en relation avec le ciblage géographique, le choix des activités et des partenaires pour :	PAM (bureau pays et bureau régional)/ PAM SB	Entretiens	Triangulation des informations	Les changements de personnel au sein du BP pourraient être une contrainte pour l'obtention d'informations
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eviter les chevauchements</li> <li>• Aboutir à la complémentarité</li> </ul>	<i>Documents de projets : DEV 200 150 ; IPSR 108 440 et IPSR 200 618</i>	<i>Revue documentaire</i>	fournies par les différents acteurs et des informations recueillies dans les documents consultés	

#### SQ1.5 Concordance avec les stratégies, politiques et orientations normatives du PAM

<b>SQ1.5 L'opération concorde-t-elle avec les stratégies, les politiques et les orientations normatives du PAM ?</b>	Cohérence des objectifs immédiats, produits et intrants avec les objectifs immédiats, produits et intrants recommandés dans:	PAM (BP et BR)	Entretiens	Comparaison des documents	Les rapports de missions du siège et du BR, s'ils sont disponibles, n'ont pas encore été partagés.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Plan Stratégique et le Cadre des Résultats Stratégiques du PAM 2008-2013 et 2014-2017</li> <li>• Les directives sectorielles<sup>10</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique du PAM en matière d'alimentation scolaire du PAM de 2009 et révision de 2013 (WFP/EB.2/2013/4-C)</li> </ul> </li> </ul>	<i>MOU PAM-Gouvernement Cadre de Résultats Stratégiques du PAM, documents de politiques du PAM Notes pour le dossier des comités de revue des projets du PAM</i>	<i>Revue documentaire</i>	: Document de projet/MOU vs Cadre des Résultats Stratégiques du PAM 2008-2013 et 2014-2017	La qualité des données collectées lors des entretiens dépendra de

<sup>10</sup> Les documents soumis au Conseil d'administration du PAM sont disponibles en ligne : <http://executiveboard.wfp.org/board-documents>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique du PAM sur les achats de produits alimentaires dans les pays en développement (WFP/EB.1/2006/5-C)</li> <li>• Politique du PAM en matière de nutrition (WFP/EB.1/2012/5-A)</li> <li>• Politique en matière de problématique hommes/femmes (WFP/EB.1/2009/5-A/Rev.1)</li> <li>• Politique en matière de renforcement des capacités (WFP/EB.2/2009/4-B)</li> </ul>	<i>Rapports de mission du BR et siège, le cas échéant.</i>			la connaissance du contexte et des réalités du terrain en Haïti.
--	--	--	--	--	--

## Q2. Quel est le niveau d'atteinte des résultats attendus?

### Q2.1 Le projet a-t-il contribué à « l'accès à l'éducation rehaussé et valorisation du capital humain dans les écoles assistées par le PAM » ?

#### Produits

Sous-question	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
<b>SQ2.1.1 Est-ce que les bénéficiaires prévus (écoles ; filles et garçons) ont été atteints ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Nombre d'écoles bénéficiant de l'aide du PAM et en pourcentage par rapport au plan de travail par année</li> <li>b. Nombre d'élèves ciblés recevant des repas, par sexe et en pourcentage du nombre prévu par année</li> </ul>	PAM BP (sections programme, S/E)/PAM SB  <i>Rapports trimestriels et annuels et SPR</i>	Entretiens  <i>Revue documentaire</i>	Tableaux graphiques et	Base de données et S/E outils revus et mis en place fin 2013  Les chiffres de bénéficiaires varient selon les documents partagés  A vérifier : si les un chiffres bénéficiaires prennent en compte les absences/abandons
<b>SQ2.1.2 Est-ce que les bénéficiaires atteints ont reçu les intrants prévus en qualité et quantité?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tonnes de produits alimentaires distribuées, par type et en pourcentage du volume prévu</li> <li>b. Tonnes de produits alimentaires utilisés, par type et en pourcentage du volume reçu</li> <li>c. Ponctualité des livraisons de vivres</li> <li>d. Ruptures de stocks ; et si oui durée (jours/année scolaire) par type de vivres</li> <li>e. Nombre de jours de fonctionnement des cantines par année par rapport au nombre de jours de fonctionnement des écoles</li> </ul>	PAM BP (programme, S/E, logistique)/ PAM SB/PNCS (central et département)/ONG partenaires/Comités de gestion écoles/Cuisinières/Bénéficiaries  <i>Pipelines ; SPR ; Rapports annuel des ONG partenaires d'exécution</i>  Observations directes	Entretiens  <i>Revue documentaire/ Exploitation des bases de données</i>  Consultations des fiches et registres au niveau des écoles visitées	Croisement des données fournies par les différentes parties prenantes  Analyses statistiques et Tableaux graphiques	Possibilité de croisement entre les données vivres et les données bénéficiaires pourrait être difficile en l'absence de base de données pour 2012-2013

## Q2. Quel est le niveau d'atteinte des résultats attendus?

### Effets directs

<p><b>SQ2.1.3 les objectifs immédiats en terme d'éducation primaire ont-ils été atteints ? Et quelle est la probabilité d'une pérennité des acquis ?</b></p>	<p>Evolution des indicateurs retenus dans le cadre logique initial et revu (RB 3) <u>désagrégés par genre</u> (dans la où les données sont comparables d'une année à l'autre):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Taux d'inscription</li> <li>Taux d'abandons</li> <li>Taux de rétention</li> <li>Taux de passage dans la classe supérieure</li> <li>Taux de fréquentation</li> </ol> <p>En l'absence de données : les perceptions des différentes parties prenantes concernant les indicateurs ci-dessous ; ainsi que données aux niveaux des écoles visitées (dans la mesure où leurs registres le permettent)</p>	<p>PAM BP/ PAM SB Bases de données Rapports annuels SPR 2013, 2013 et données provisoires janvier-juin 2014</p>	<p>Entretiens Revue documentaire</p>	<p>Tableaux et graphiques des indicateurs de performance pour 2012, 2013 et janvier-juin 2014</p>	<p>Base de données récente Selon SPR 2012 et 2013 : pas de données disponibles sur la plupart des indicateurs retenus</p>
--	--	---	--	---	---

## Q2.2 Le projet a-t-il contribué à l'amélioration du « statut nutritionnel des filles et des garçons ciblés » ?

### Produits

L'activité n'ayant pas encore démarré/ou a démarré dans certaines écoles mais a rapidement été interrompue (problème de date d'expiration de la poudre de micronutriments), l'indicateur « quantité de MNP distribuée par rapport à la distribution planifiée » ne pourra pas être analysé.

L'analyse se limitera donc aux éléments suivants: adéquation de la formation et des outils élaborés et du système de suivi et évaluation mis en place

<p><b>SQ2.2.1 Est-ce que le processus d'introduction de MNP est adéquat ?</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Conformité MNP aux normes PAM et Gouvernement</li> <li>Nombre de sessions de formations effectuées et nombre de personnes désagrégées par catégorie (gestionnaires des ONG, cuisinières, etc.) et <u>par genre</u></li> <li>Adéquation des outils développés (brochures, etc.) et leur disponibilité dans les écoles</li> <li>Adéquation/faisabilité de la méthodologie de S/E envisagée pour renseigner les effets directs de cette intervention</li> <li>Niveau de compréhension des acteurs concernés concernant l'objectif et les modalités de cette intervention</li> </ol>	<p>PAM BP/ PAM SB/FONDEFH/PNCS/ MSPP (Nutrition)/ONG partenaires/Comités de gestions écoles/cuisinières  Modules de formation et rapports d'avancement</p>	<p>Entretiens  Revue documentaire</p>	<p>Triangulation des opinions</p>	<p>Rapports incomplets (par exemple : Etude de faisabilité et étude d'acceptabilité, non disponibles)</p>
---	---	--	---	-----------------------------------	---

**Effet Direct (qui aurait dû être examiné par l'évaluation ; mais l'activité n'ayant pas été encore mise en œuvre, seule la question SQ2.2.1 sera examinée)**

## Q2. Quel est le niveau d'atteinte des résultats attendus?

<b>SQ2.2.2 L'état nutritionnel des élèves des écoles bénéficiant de l'aide du PAM s'est-il stabilisé ou amélioré ?</b>	a. Nombre moyen de jours d'école par mois où les produits multi-fortifiés sont distribués b. Diminution de la prévalence de l'anémie ferriprive chez les filles et les garçons dans les écoles primaires bénéficiant de l'aide du PAM	PAM BP/PAM siège (nutrition)/PAM BR/MSPP (Nutrition)	Entretiens	Analyser l'adéquation/ faisabilité de la méthodologie de S/E envisagée pour renseigner ces indicateurs	Activité pas encore mise en œuvre
--	--	--	------------	--	-----------------------------------

## Q2.3 Le projet a-t-il renforcé l'appropriation et les capacités du Gouvernement pour poursuivre et élargir un programme d'alimentation scolaire ?

### Produits

<b>SQ2.3.1 Des politiques nationales d'alimentation scolaire et d'achats locaux ont-elles été élaborées avec l'assistance technique du PAM ?</b>	a. Documents de politique, et manuels produits et validés b. Nombre d'ateliers de formation organisés c. Nombre de consultations organisées	PAM BP/MENFP/ PNCS/MARNDR  <i>Matrice d'actions du MoU</i>  <i>Documents produits ; Rapports des ateliers</i>	Entretiens  <i>Revue documentaire</i>	Croisement des données fournies par les différentes parties prenantes  Et analyse au regard de la Matrice d'actions	La qualité des résultats dépendra des données existantes et de la connaissance des activités et de leurs résultats par les personnes rencontrées
<b>SQ2.3.2 Une système de suivi et évaluation national axé sur les résultats et participatif a-t-il été mis en place?</b>	a. Eléments d'un système national de S&E en place – base de données unique, indicateurs, outils et processus de collecte et d'analyse de données - b. Rapports complets et produits régulièrement c. Nombre de consultations et de formations	PAM BP/PNCS/MENFP  <i>Données collectées et rapports produits par PNCS</i>	Entretiens  <i>Revue documentaire</i>	Croisement des données fournies par les différentes parties prenantes  Analyse des données produites par le PNCS	La qualité des résultats dépendra des données existantes et de la connaissance des activités et de leurs résultats par les personnes rencontrées
<b>SQ2.3.3 Les résultats complémentaires prévus dans le MoU signé avec le gouvernement ont-ils été atteints ?</b>	Nombre d'activités incluses dans le MoU et la matrice d'actions accomplies dans les délais	PAM BP/MENFP  <i>Rapports d'avancement mensuels/trimestriels/ annuels du PNCS</i>	Entretiens  <i>Revue documentaire</i>	Croisement des données fournies par les différentes parties prenantes  Et comparaison par rapport à la	La qualité des résultats dépendra des données existantes et de la connaissance des activités et de leurs résultats par les personnes rencontrées

## Q2. Quel est le niveau d'atteinte des résultats attendus?

				matrice d'actions du MoU	
<b>Effets directs</b>					
<b>SQ2.3.4 Les capacités du gouvernement pour gérer et élargir un programme de cantines scolaires sont-elles renforcées ? et quelle est la probabilité d'une pérennité des acquis ?</b>	a. Nombre d'élèves et d'écoles transférés au PNCS à la rentrée 2014 (cible 200 000) b. Résultats du diagnostic rapide des cadres politique et institutionnel – SABER : - Cadre politique ; Cadre institutionnel ; Capacités financière ; Conception et mise en œuvre ; Participation communautaire c. Index des capacités nationales (ICN) – Alimentation scolaire	PAM BP/MENFP <i>Données de planification PNCS et PAM</i>	Entretiens <i>Revue documentaire</i>	Croisement des données fournies par les différentes parties prenantes  Estimation de l'ICN à partir de la matrice SABER	La qualité des résultats dépendra de la documentation et données existantes
<b>Q.2.4 Le projet a-t-il accru la possibilité d'achats auprès des petits producteurs locaux?</b>					
<b>Produits</b>					
<b>SQ2.4.1 Les capacités de l'UFALP pour la mise en œuvre et le suivi des activités liées aux achats locaux sont-elles renforcées ?</b>	a. Personnel technique engagé selon le profil décrit dans la lettre d'entente a. Nombre de documents prévus dans la lettre d'entente effectivement élaborés (plans stratégique de l'UFAPL, modules de formation, Diagnostic des goulets d'étranglement de l'offre, plan de S&E) b. Nombre et adéquation des séances de formations et concertations dispensées par l' UFAPL	PAM/MANRDR/UFAPL/ Petits producteurs <i>Documents produits (plans de travail, modules de formation, études), organigramme de l'UFAPL...</i>	Entretiens  <i>Revue documentaire</i>	Croisement des données fournies par les parties prenantes / résultats prévus dans la Lettre d'entente avec le MANRDR	Certains documents disponibles. La qualité des résultats dépendra des données existantes et de la connaissance des activités et de leurs résultats par les personnes rencontrées
<b>SQ2.4.2 Des modèles de mise en œuvre pérennes pour faciliter les achats locaux ont-ils été testés et évalués ?</b>	a. Modèles conçus et mis en œuvre b. nombre d'écoles et d'enfants bénéficiaires c. Données de suivi et évaluation disponibles d. Plan de transition élaboré e. Mécanismes d'achat favorisant les achats locaux développés (PAM) f. Produits locaux introduits dans l'assortiment alimentaire des cantines	PAM/PNCS/MANRDR/ UFAPL/PTF/Petits producteurs locaux /Partenaires d'exécution <i>Données opérationnelles et rapports de suivi et évaluation</i>	Entretiens  <i>Revue documentaire</i>	Croisement des données fournies par différentes parties prenantes Triangulation qualitative-quantitative	Données opérationnelles et rapports des projets n'ont pas été partagés La qualité des résultats dépendra de la documentation et données existantes

## Q2. Quel est le niveau d'atteinte des résultats attendus?

<b>SQ2.4.3 Les capacités de commercialisation des petits producteurs ont-elles été renforcées ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Nombre de formations par type de formation en lien avec la commercialisation (conditionnement, l'ensachage, le stockage, la mise sur le marché et le contrôle qualité)</li> <li>c. Nombre de petits producteurs formés</li> </ul>	PAM BP/ MANRDR/UFAPL/Petits producteurs <i>Supports et compte rendus des formations</i>	Entretiens  <i>Revue documentaire</i>	Croisement des données fournies par différentes parties prenantes	La qualité des résultats dépendra de la documentation et données existantes
<b>Effets directs</b>					
<b>SQ2.2.4 Est-ce que des produits locaux ont été introduits dans l'assortiment alimentaire des cantines ? et quelle est la probabilité d'une pérennité des acquis ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tonnes et pourcentage de produits alimentaires achetés au niveau local par type (PAM/ Cibles annuelles fixées dans le MoU)</li> <li>b. Types de produits alimentaires achetés au niveau local (PNCS et autres opérateurs )</li> </ul>	Personnes responsables de l'exécution <i>Données de S&amp;E du projet</i> <i>Données PNCS et projet Education pour Tous (EPT)</i>	Entretiens  <i>Revue documentaire</i>	Triangulation qualitative-quantitative	Pas de données partagées pour le moment (hors PAM)  La qualité des données collectées lors des entretiens dépendra des données existantes et de leur accessibilité
<b>Q2.5 Questions transversales pour les effets ci-dessus : Q2.1, Q2.3 et Q2.4</b>					
<b>SQ2.5.1 Y a-t-il eu des effets inattendus ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Effets négatifs observables liés à l'opération sur l'environnement, la sécurité, la situation socio-économique et les relations entre les sexes ?</li> <li>b. Existence de transferts d'élèves des écoles non bénéficiaires vers les écoles bénéficiaires.</li> <li>c. Existence et effets des mesures d'atténuation ou de prévention mises en œuvre</li> <li>d. Effets positifs liés à l'opération sur l'environnement, la sécurité et la situation socio-économique, et les relations entre les sexes ?</li> </ul>	PAM BP, partenaires/ bénéficiaires/ PNCS-MENFP/MARNDR <i>Rapports partenaires</i>	Entretiens, observation  <i>Revue documentaire</i>	Croisement des données fournies par différentes parties prenantes, triangulation	La qualité des résultats dépendra des données existantes et de la connaissance des activités par les personnes rencontrées
<b>SQ2.5.2 Est-ce la question équité genre a été prise en compte et comment ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Données de toutes catégories de bénéficiaires (élèves dans les écoles, bénéficiaires des formations menées par le PAM et ses partenaires, etc.) désagrégées par genre</li> </ul>	PAM BP, PAMSB	Entretiens, observation  <i>Revue documentaire</i>	Croisement des données fournies par différentes parties prenantes, triangulation	La qualité des résultats dépendra des données existantes et de la connaissance des

**Q2. Quel est le niveau d'atteinte des résultats attendus?**

	b. Mesures prises (par exemple contenu des outils de formation) par le pour favoriser l'équité genre (par exemple dans les comités de gestion des écoles)	<i>Rapports ; Outils de formations</i>			activités par les personnes rencontrées
--	---	--	--	--	---

**Question clé Q3 : Quels sont les facteurs qui expliquent la performance de l'opération et ses résultats?**

**Q3.1 Quels sont les principaux facteurs internes expliquant les résultats obtenus ?**

Sous-question	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
<b>SQ3.1.1</b> Quelle a été la capacité de mobilisation institutionnelle/ gestion des ressources et d'adaptation du BP?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Coûts par bénéficiaire</li> <li>b. Evolution/adéquation des ressources humaines (nombre et profil du personnel du PAM et consultants) aux activités</li> <li>c. Délais moyens d'approvisionnement et de distribution</li> <li>d. Montant du financement mobilisé par le PAM pour fournir des services essentiels aux écoles par type d'activité</li> <li>e. Exécution budgétaire (% planifié, par catégorie de dépense).</li> <li>f. Ventilation du budget exécuté par type de dépense (vivres, LTSH, DSC, ODOC)/ moyenne programmes PAM</li> <li>g. Suivi parité des prix à l'importation (coûts achats locaux vs internationaux)</li> <li>h. Adéquation des procédures organisationnelles et des contrôles internes</li> <li>i. Décisions prises par le BP face aux contraintes opérationnelles</li> </ul>	PAM BP/PAM SB/Partenaires d'exécution <i>Rapports budgétaires du PAM</i> <i>Rapports d'exécution annuels 2012 et 2013</i>	Entretiens <i>Exploitation des données</i>  Revue documentaire	Triangulation des informations fournies par les différents acteurs  + Analyses statistiques	La qualité de l'analyse des coûts dépendra des données disponibles
<b>SQ3.1.2</b> Les partenaires d'exécution répondent-ils aux critères établis et aux exigences techniques, matérielles et humaines pour la mise en œuvre et l'atteinte des effets attendus?	<b>Partenaires d'exécution</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Processus de sélection des partenaires d'exécution</li> <li>b. Adéquation des ressources humaines, techniques, matérielles et financières des partenaires d'exécution</li> <li>c. Nombre de sessions de formation par an</li> </ul>	PAM BP/PAM SB/Partenaires d'exécution <i>FLA</i> <i>Rapports annuels des partenaires d'exécutions</i>	Entretiens  Revue documentaire d'un échantillon de FLA	Croisement des données collectées  Analyses comparatives	Existence de critères précis à vérifier  Existence de rapports de gestion pour les institutions non PAM.

**Question clé Q3 : Quels sont les facteurs qui expliquent la performance de l'opération et ses résultats?**

<p><b>SQ3.1.3 Qualité et efficacité du système de suivi et évaluation : les données récoltées, le système de transmission, compilation et analyse des données permettent-elles de mesurer les indicateurs de performance retenus dans le cadre logique du document de projet ?</b></p>	<p>a. Procédures de S&amp;E mis en place et adaptées aux besoins                  b. Précision des outils : définitions/instructions fournies avec les registres/fiches                  a. Conformité des données recueillies (type de données et périodicité de récolte/soumission) avec les indicateurs retenus dans le cadre logique                  b. Gestion de l'information : précision et adéquation du circuit de transmission et analyse des données                  c. Complétude dans la soumission des rapports par les écoles/ONG partenaires et PNCS</p>	<p>PAM BP/PAM                  SB/PNCS/ONG partenaires d'exécution    <i>Cadre(s) Logique(s) de l'opération vs base de données et outils</i>  <i>Rapports trimestriels/annuels des partenaires d'exécution</i>                    Fiches et registres tenus dans les écoles et par les ONG partenaires</p>	<p>Entretiens    <i>Revue documentaire</i>                    Observations directes des fiches et registres dans les écoles et partenaires d'exécution</p>	<p>Analyse des outils vis-à-vis cadre logique</p>	<p>La qualité des résultats dépendra de la documentation et données existantes                    Le système de S&amp;E du PAM a changé fin 2013, les données relatives à cette question seront désagrégées par année.</p>
<p><b>SQ3.1.4 Le dialogue et la coordination avec les partenaires étaient-ils adéquats pour atteindre les résultats ?</b></p>	<p>a. Nombre de concertations / réunions de planification conjointes par an et type de partenaire (gouvernement, partenaires opérationnels, PTFs)                  b. Nombre de partenaires rencontrés soulevant des problèmes au niveau du dialogue et de la coordination.</p>	<p>PAM BP/MENFP/PNCS /MANRDR/UFAPL/ ONG Partenaires/Comités de gestion (écoles)  <i>Rapports des partenaires</i></p>	<p>Entretiens  <i>Revue documentaire</i></p>	<p>Analyse comparative</p>	<p>La qualité des résultats dépendra de la documentation et données existantes</p>
<p><b>SQ3.1.5 Est-ce que l'appui technique du BR, du siège du PAM et du BP a répondu aux besoins en temps voulu ?</b></p>	<p>Nature et qualité de l'appui (nombre et types de missions ; notes d'information, etc.) :                  a. Siège PAM/ BP                  b. BR/BP                  c. BP/Sous-Bureaux</p>	<p>PAM Siège, BR, BP et SB  <i>Rapports de missions techniques et d'évaluation</i></p>	<p>Entretiens  <i>Revue documentaire</i></p>	<p>Analyse comparative</p>	<p>La qualité des résultats dépendra de la documentation et données existantes</p>

**Q.3.2 Quels sont les principaux facteurs externes expliquant les résultats obtenus ?**

<p><b>SQ3.2.1 Les partenaires étatiques</b></p>	<p><b>Contrepartie nationale</b></p>	<p>PAM BP/MENFP/PNCS /MANRDR/UFAPL/</p>	<p>Entretiens individuels et</p>	<p>Croisement des données collectées</p>	<p>La qualité des résultats dépendra de la documentation et</p>
---	--------------------------------------	---	----------------------------------	--	---

**Question clé Q3 : Quels sont les facteurs qui expliquent la performance de l'opération et ses résultats?**

<p><b>(niveau central et écoles) et partenaires d'exécution ont-ils rempli leurs obligations telles que stipulées dans les MoU et lettres d'accord ? Sinon, pourquoi ?</b></p>	<p>a. Obligations (en terme de ressources matérielles, humaines et financières) stipulées dans les MoU avec le gouvernement effectivement remplies  <b>Ecoles et communautés</b>  b. Comités de gestion formés et fonctionnels  c. Type et adéquation de la participation des communautés pour le bon fonctionnement des cantines  <b>Partenaires d'exécution</b>  d. Obligations (en termes de ressources matérielles, humaines et financières) stipulées dans les FLA effectivement remplies</p>	<p>ONG Partenaires/Comités de gestion (écoles)  <i>Rapports des partenaires</i></p>	<p>Groupes de discussion   <i>Revue documentaire</i></p>		<p>données, ainsi que de la connaissance des activités par les personnes rencontrées</p>
<p><b>SQ3.2.2 Les interventions des PTF ont-elles contribué à la réalisation de l'objectif principal du PAM dans le pays ? et si non pourquoi ?</b></p>	<p>Lettres d'entente (ou autre type d'accord) établies avec les partenaires pour fournir des services essentiels (tels que déparasitage, jardins didactiques, etc.)<sup>11</sup></p>	<p>PAM BP/ PAM SB/ONG partenaires d'exécution/PTF  <i>Rapports du PAM aux donateurs</i>  <i>Rapport des partenaires d'exécution</i></p>	<p>Entretiens   <i>Revue documentaire</i></p>	<p>Croisement des données fournies par les différentes parties prenantes</p>	<p>La qualité des données collectées dépendra de l'accès aux rapports des partenaires et de leur qualité et fiabilité</p>
<p><b>SQ3.2.3 Des facteurs exogènes qui ont impacté la mise en œuvre du projet ?</b></p>	<p>a. Chocs politiques, sécuritaires, économiques (par exemple hausse des prix), climatiques (par exemple : pluviométrie)  b. Accès aux zones ciblées (aléas climatiques ou sécuritaires) par le PAM et ses partenaires  c. Fonctionnement des transporteurs  d. Conjoncture de financement</p>	<p>PAM BP/MENFP/PNCS /MANRDR/UFAPL/  ONG Partenaires/Comités de gestion (écoles)  <i>Rapports d'enquêtes (études du marché, etc.)</i>  <i>Rapport des partenaires</i></p>	<p>Entretiens individuels et Groupes de discussion   <i>Revue documentaire</i></p>	<p>Croisement des données collectées</p>	<p>La qualité des résultats dépendra de la documentation et données, ainsi que de la connaissance des activités par les personnes rencontrées</p>

<sup>11</sup> « les partenariats sont consolidés pour offrir dans certaines écoles des services essentiels favorisant un meilleur apprentissage (jardins didactiques, eau potable, déparasitage, mesures d'assainissement) » (paragraphe 23 et 30 du document de projet WFP/EB.2/2011/9-A/1)

## Annexe 4 Liste des documents consultés

### Documents publiés et sites Internet

**Banque Mondiale.** 2014. Présentation d'Haïti. <http://www.worldbank.org/en/country/haiti/overview.25/08/14>.

**Banque Mondiale,** 2012. Indicateurs de développement dans le monde. <http://databank.banquemondiale.org/data/views/reports/tableview.aspx>

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

**BND.** 2014 Rapport d'activité – Projet de fourniture de produits alimentaires pour les cantines scolaires 2013-2014 – Programme du Gouvernement Haïtien financé par l'Agence Française de Développement (AFD) dans le département du Sud

**CEPALC (Nathalie Lamaute-Brisson).** 2013. Systèmes de protection sociale en Amérique latine et dans les Caraïbes: Haïti

**Champetier de Ribes G., Fline M., Désormeaux A. M., Eyma E. (4), Montagut P., Champagne C., Pierre J., Pape J.W. et C. P. Raccurt C.P.** 2012. Helminthoses intestinales en milieu scolaire en Haïti en 2002. Manuscrit n° 2760. "Santé publique". Bull Soc Pathol Exot. 2005 Jun; 98(2);127-32.

**CNSA/MARNDR.** 2014 Bulletin # 7: Panier alimentaire et conditions actuelles de sécurité alimentaire Juillet 2014

**CNSA/MARNDR/ FEWSNET.** 2014. Perspectives sur la Sécurité Alimentaire Avril à Septembre 2014 – Le Démarrage de la Saison Pluvieuse annonce de Bonnes Perspectives de Récolte pour l'Ouest, le Sud et le Centre

**CNSA.** 2013. L'Enquête de Suivi de Sécurité (ESSA 2012) utilisant la Méthode de Sondage Ménages (août 2012)

**CNSA.** 2013. Zones Agro-Ecologiques, Calendrier agricole et carte des saisons agricoles d'Haïti

**CNSA/MARNDR.** 2013. Alerte à la Sécurité Alimentaire janvier 2013

**CNSA/PAM/ACDI-VOCA/CRS/WV/ABAGRANGOU/FAO.** 2013. Enquête d'Evaluation de la Sécurité Alimentaire dans les Zones les plus affectées par le Binôme Sécheresse/ISAAC *Présentation des Résultats.*

**CNSA/FAO/PAM/UNICEF/USAID/FEWSNET/ACF/CRS/ACDI/VOCA/Coopération Suisse/AAA/WV/.../MANDR.** 2012. Rapport d'Evaluation d'Urgence des Impacts du Cyclone Sandy sur la Sécurité Alimentaire

**CNSA/Partenaires.** 2013. Résultats de l'Enquête Nationale de Sécurité Alimentaire et Nutrition (ESSAN)-août 2013 *Présentation des Résultats.*

**CNSA/Partenaires.** 2013. Présentation du Travail d'Analyse et des Recommandations du Groupe Consultatif Technique (GCT) de l'IPC *Présentation des Résultats.*

**CNSA/MARNDR/FEWSNET.** 2013. Perspectives sur la Sécurité Alimentaire Juin à Janvier 2013 – La faiblesse de la production et des prix alimentaires élevés conduisent à l'insécurité alimentaire

**CNSA/MARNDR/ABAGRANGOU/FEWSNET.** 2013. Perspectives sur la Sécurité Alimentaire d'Octobre 2012 à Mars 2013 – Des Chocs Multiples et Successifs Accélèrent la Dégradation des Conditions d'Accessibilité Alimentaire

**CNSA/MARNDR/FEWSNET.** 2012. Perspectives sur la Sécurité Alimentaire de Janvier à Juin 2012 – Messages Clés

**CNSA/PAM.** 2011. Enquête d'Evaluation de la Performance de la Campagne de Printemps 2011 et Analyse des Marchés et de la Sécurité Alimentaire

**CNSA/PAM/FAO/USAID (FEWSNET)/Tulane University/Union Européenne.** 2011. Enquête Nationale de la Sécurité Alimentaire (ENSA)

**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)

**FAO/PNUD.** 2014. Projet de développement de la Production et de la Transformation du lait en Haïti (UNJP/HAI/102/HRF) – Rapport Descriptif annuel sur l'état d'avancement du programme. Période du rapport; 1 janvier-31 décembre 2013.

**Gouvernement de la république d'Haïti.** 2012. Luttons pour une Haïti sans pauvreté – Plan d'action pour la réduction de la pauvreté extrême.

**Gouvernement de Haïti.** 2013 Rapport de la Situation Interne - Evaluation Prévisionnelle de la Performance des Récoltes de la Campagne Agricole de Printemps 2013

**Gouvernement de Haïti/MPCE.** 2012. Plan stratégique de développement d'Haïti – Pays émergeant en 2030 (Document de consultation publique)

**Gouvernement de Haïti.** 2010. Plan d'action pour le relèvement et le développement national – les grands chantiers pour l'avenir

**IFPRI.** 2013. *Indice de la Faim dans le Monde. Le défi de la faim : construire la résilience pour une sécurité alimentaire et nutritionnelle durable.* <http://www.ifpri.org/sites/default/files/publications/ghi13fr.pdf>

**IHE/IHSI.** 2012. Enquête Mortalité, Morbidité, Utilisation des Services-EMMUS-V- Rapport préliminaire

**MARNDR/USAID/BID/UE.** 2011. Programme de Croissance du Pôle Nord Les Filières Agricoles de la Région Nord Diagnostic et Potentiel de Développement- Partie I- Situation Générale des Filières Agricoles de la Région du Nord

**MARNDR.** 2010. Politique de Développement Agricole 2010-2025

**MARNDR.** 2010. Plan National d'Investissement Agricole 2010-2016

**MCFDF.** 2009. Rapport Beijing+15

**MPCE.** 2012. Plan stratégique de développement d'Haïti- Pays émergeant en 2030.

- MENFP/DPCE.** 2014. Résultats préliminaires – Recensement scolaire 2013-2014.
- MENFP.** 2012. Programme de scolarisation universelle gratuite et obligatoire (PSUGO) – Rapport d'activités (Octobre 2011-Décembre 2012)
- MENFP/UEP.** 2012. Recensement 2011.
- MENFP.** 2012. Refondation du Système Éducatif Haïtien-Plan Opérationnel 2010-2015.
- MENFP.** 2008. Plan de mise en œuvre de l'éducation pour tous. Port-au-Prince.
- MSPP.** 2012. Activités Intensives pour la Santé de l'Enfant (AISE). Le document ne fournit pas d'estimations de prévalence
- MSPP/UNICEF/PAM.** 2012. Enquête Nutritionnelle Nationale avec la Méthodologie SMART
- MSPP.** 2012. Plan directeur de santé 2012-2021
- MSPP.** 2010. Plan intérimaire du secteur santé avril 2010-septembre 2011
- MSPP.** 2006. Enquête sur la Prévalence de la Carence en Vitamine A et de la Déficience en Iode en Haïti
- Oxfam America** (David C. Wilcock and Franco Jean-Pierre). 2012. Research Backgrounders Haiti Rice Value Chain Assessment: Rapid diagnosis and implications for program design
- PAM.** 2013. Haïti 2010-2013 Vers des Solutions Durables
- PNUD.** 2013. *Rapport sur le Développement Humain. L'Essor du Sud : le Progrès Humain dans un Monde Diversifié.*  
[http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_2013\\_french.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2013_french.pdf)
- PNUD.** 2013. Assistance légale pour les femmes victimes de violence de genre en Haïti
- PNUD.** 2012. *Promouvoir l'égalité des sexes, où en sommes nous*  
<http://www.ht.undp.org/content/haïti/fr/home/mdgoverview/overview/mdg3/>
- PNUD/République d'Haïti.** 2014. Rapport OMD 2013, Haïti : un nouveau regard. Port-au-Prince
- Salam RA, MacPhail C, Das JK and Bhutta Z A.** 2013. *Effectiveness of Micronutrient Powders (MNP) in women and children.* BMC Public Health 2013, 13(Suppl 3):S22 <http://www.biomedcentral.com/1471-2458/13/S3/S22>
- Système des Nations Unies en Haïti/MPCE.** 2012. Cadre stratégique intégré des Nations Unies pour Haïti 2013-2016
- Système des Nations Unies en Haïti.** 2008. Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement. UNDAF 2009-2011 – Pour l'Inclusion et la Protection Sociale
- UCPNANu/MSPP.** 2013. La Nutrition au Cœur du développement durable en Haïti – Plan Stratégique National de Nutrition
- UNESCO.** 2011. *Données Mondiales de l'Éducation 2010/2011.* 7<sup>ème</sup> édition.  
[http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user\\_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/Burkina\\_Faso.pdf](http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/Burkina_Faso.pdf)
- UNICEF.** 2013. Haïti Projet de Descriptif de Programme de Pays 2013-2016
- UNICEF.** 2010. Une école pour tous les enfants d'Haïti
- World Bank.** 2009. *Rethinking School Feeding : Social Safety Nets, Child Development, and the Education Sector.* Washington DC, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. 163 pages.

**WHO.** 2011. Guideline: Use of Multiple Micronutrient Powders for Home Fortification of Foods Consumed by Infants and Children 6–23 months of Age. WHO Library Cataloguing-in-Publication Data

### **Documents non publiés spécifiques au projet**

**ADEMA.** 2014. Rapport Narratif Septembre 2013 à Juin 2014

**ALR.** 2014. Rapport Annuel-Programme de Cantines Scolaires 2013-2014;

**ASEBED.** 2014. Rapport Narratif du Projet Cantine Scolaire – Troisième Trimestre de l’Année Scolaire 2013-2014

**BDE.** 2014. Troisième Rapport Narratif du Bureau Diocésain d’Education du Cap pour l’Année académique 2013-2014

**BDE-NE.** 2014. Rapport Trimestriel des Activités Cantines Scolaires pour le Troisième Trimestre de l’Année Académique 2013/2014

**Bizzarri M. (GenderConsult).** 2014. Fuel Efficient Stoves Evaluation Haiti – A study commissioned by WFP Country Office in Haiti

**BND.** 2014. Récapitulation des Activités Réalisées au cours de la Période Octobre 2013-Juin 2014 dans le Cadre du Projet « Appui Aux Cantines Scolaires » Financé par le Programme Alimentaire Mondial (PAM)

**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

**CAED.** 2014. Rapport Final – Activités de Cantines Scolaires PAM/CAED 2013-2014

**CAP.** 2014. Cantine Scolaire 2013-2014 Narratif final CAP-PAM

**CARITAS Gonaïves.** 2014. Rapport Annuel Programme Cantine Scolaire Octobre 2013-Juin 2014

**CROSE.** 2014. Programme de Cantine Scolaire – Six Communes du Département Sud-Est – Haïti- Rapport Annuel Couvrant la Période Octobre 2013 à Juin 2014

**FANM DESIDE.** 2014. Programme de Cantine Scolaire. Rapport Narratif Final Octobre 2013 à Juin 2014

**FONDEFH.** 2014. Rapport - Introduction des poudres de micronutriments dans les cantines scolaires - Un projet supporté par le Programme Alimentaire Mondial, PAM en partenariat avec le Ministère de la Santé Publique, MSPP

**Hebie M/PAM 2013a.** Point d’avancement sur le projet d’introduction d’Elev Vanyan

**Hebie M/PAM.** 2013b. Point 2 sur la Situation des Poudres de Micronutriments destinées aux Cantines Scolaires en Haïti

**MBCH.** 2014. Rapport Narratif Fonctionnement de la Cantine Scolaire/PAM dans la Commune de Kenscoff. Octobre – Juin 2014

**MANRRD/MEPF/ Office of the Minister for the Promotion of Peasantry/ WFP.** 2013. “Home-grown” school meals pilot project for the Municipality of Petite Rivière de Nippes. Document de Projet

**MENFP.** 2014. *Douze dispositions majeures du MENFP en vue d'améliorer la gouvernance du système et la qualité de l'éducation* (<http://menfp.gouv.ht/Douze%20mesures%20majeures.html> **8 août 2014**)

**Mersch C. M./Programme Nutrition ODXP/WFP Rome.** 2012. 15 Vitamines et Minéraux dans l'Alimentation Scolaire en Haïti

**MSPP/MENFP.** 2014. Guide d'éducation nutritionnelle en milieu scolaire (version provisoire)

**MSPP/PAM/FONDEFH.** 2013. Brochure sur les Micronutriments en poudre « Elev Vanyan » et le Déparasitage

**MSPP/PAM/MENFP.** 2013. Plan de Session pour la Formation des Directeurs et Maitres dans le Cadre du Projet « ELEV VANYAN »

**ODRG.** 2014. Rapport trimestriel du Projet de Cantines Scolaires financé par le Programme Alimentaire Mondial (PAM) Période : Avril-Juin 2014 Couverture Géographique : Gressier, Grand Goâve, Petit-Goâve

**PAM.** 2014. Point sur les activités nutritionnelles du programme des cantines scolaires (février 2014)

**PAM.** 2014 Synthèse méthodologique, National Capacity Index

**PAM.** (Olivier Flament–Chef M&E et Roland Fleurant– Assistant M&E). 2014 Rapport de mission SB CH/Haïti – du 10 au 13/06/2014

**PAM.** (Chefs d'unités VAM / M&E Cédric Charpentier et Olivier Flament). 2014. Rapport de mission dans la région du Nord-Ouest : Evaluation rapide post-distribution des distributions générales de vivres en mars 2014. Calendrier de mission : du 23/4 au 28/4/2014.

**PAM.** 2014. Termes de références pour l'évaluation des coûts et la chaîne d'approvisionnement de l'alimentation scolaire

**PAM.** 2014. Point sur les Activités Nutritionnelles du Programme des Cantines Scolaires en Haïti

**PAM.** 2014. Haïti Rapport de Situation Interne – Confidentiel ne pas diffuser à l'externe

**PAM.** 2014. Point sur les Activités Nutritionnelles du Programme de Cantines Scolaires en Haïti – déparasitage

**PAM.** 2013. Termes de référence sur l'analyse des coûts et de la chaîne d'approvisionnement de l'alimentation scolaire en Haïti. Port-au-Prince.

**PAM.** 2014. Révision Budgétaire No. 4 du Projet de développement – Haïti 200150. Projet d'appui au programme national de cantines scolaires (WFP/EB.2/2011/9-A/1)

**PAM.** 2013. Révision Budgétaire No. 2 du Projet de développement – Haïti 200150. Projet d'appui au programme national de cantines scolaires (WFP/EB.2/2011/9-A/1)

**PAM.** 2013. Révision Budgétaire No. 3 du Projet de développement – Haïti 200150. Projet d'appui au programme national de cantines scolaires (WFP/EB.2/2011/9-A/1)

**PAM.** 2013. Cadre d'orientation pour l'élaboration de la Politique Nationale d'Alimentation Scolaire (PNAS)

**PAM.** 2013. Haïti Rapport de Situation Interne – Confidentiel ne pas diffuser à l'externe 16 Septembre au 30 Octobre 2013)

**PAM.** 2013. Haïti Rapport de Situation Interne – Confidentiel ne pas diffuser à l’externe 16 Août au 16 Octobre 2013)

**PAM.** 2013. November Executive Brief Haiti Internal Use Only

**PAM.** 2013. *Deux minutes pour mieux connaître les repas scolaires.* Fact Sheet.

**PAM** (Olivier Falment- Chef M&E). 2013. Rapport de mission SB Jacmel/Haïti – du 14 au 15/11/2013

**PAM/CNSA.** 2013 Priorisation des communes selon la prévalence de l’Insécurité Alimentaire (IA) Elevée (mars 2013)

**PAM** 2012. Priorisation des Communes en fonction de leur niveau d’Affectation par la Sécheresse (août 2012)

**PAM.** 2012. Priorisation des Communes en fonction de leur niveau d’Affectation par Isaac et la Sécheresse (septembre 2012)

**PAM.** 2012. Priorisation des Communes en fonction de leur niveau d’Affectation par inondations, Sandy, Isaac et la Sécheresse (novembre 2012)

**PAM/CNSA.** 2012 Priorisation des communes selon la prévalence de l’Insécurité Alimentaire (IA) Elevée (décembre 2012)

**PAM/FONDEFH.** 2013. Projet Elev Vanyan Calendrier d’activités Novembre-Décembre 2013

**PAM/MARNDR.** 2013a : Lettre d’entente

**PAM/MARNDR.** 2013b : Lettre d’entente, avenant

**PAM.** 2012. Construire un système national de suivi et d’évaluation : Plan de mise en œuvre et recommandations 2012-2014 (et 5 annexes)

**PAM.** 2012. Programme national de cantines scolaires – PNCS Atelier de mise a niveau sur l’alimentation scolaire Hôtel Plaza, Port-au-Prince, 30 octobre 2012 (présentation Power Point)

**PAM.** 2012. Compte-rendu de réunion / formation PAM / PNCS du 28 juin 2012

**PAM/Gouvernement d’Haïti.** 2012. Mémoire d’Accord entre le Gouvernement d’Haïti et le Programme Alimentaire Mondial - Mémoire d’Accord pour « la Pérennisation du Programme d’Alimentation Scolaire en Haïti »

**PAM/Gouvernement d’Haïti.** 2012. Matrice Plan d’Actions/MOU sur les Cantines Scolaires 2012-2016

**PNCS/PAM.** 2013. Note sur l’ancrage institutionnel de l’alimentation scolaire en Haïti (draft)

**PNCS/PAM/Coopération brésilienne.** 2011. Evaluation des capacités pour un Programme d’Alimentation Scolaire durable en Haïti (février 2011)

**SIKSE.** 2014. Programme de Cantines dans les Ecoles – Département du Nord-Est. Rapport Final Juillet 2014

**Sous-Groupe Thématique: Protection Sociale.** 2014. CCI (Cadre de Coopération Intérimaire) – Rapport

**WFP.** 2013. Report on the utilisation of UNASUR contributions to WFP Haiti

**WFP.** 2013. Standard Project Report 2013. Assistance to the National School Feeding Programme in Haiti

**WFP.** 2012. Standard Project Report 2012. Assistance to the National School Feeding Programme in Haiti

**WFP.** 2012. Project-11082011 Budget Logframe Workplan Trust Fund Brazil. Fichier Excel

**WFP/UNASUR.** 2012. Terms of Utilisation of a contribution by the Union of South American Nations (UNASUR) to the World Food Programme (WFP) for the implementation of school meals programmes in Haiti

**WFP/Government of the Federative Republic of Brazil.** 2011. “LetAgogo nan lekòl la”: Local milk purchases for school feeding in Haiti.” Document de Projet

**WVI- Haiti.** 2014. Quarterly Narrative Report - School Feeding Projects Funded by World Food Program

### **Documents du Conseil d'Administration, publications et directives du PAM**

**PAM.** 2013. Cadre de résultats stratégiques du PAM pour 2014-2017. (WFP/EB.2/2013/4-B/Rev.1). Document du Conseil d'Administration.

**PAM.** 2013. Révision de la politique en matière d'alimentation scolaire (WFP/EB.2/2013/4-C). Document du Conseil d'Administration.

**PAM.** 2013. Recueil des politiques du PAM relatives au Plan Stratégique. (WFP/EB.2/2013/4-E/Rev.1). Document du Conseil d'Administration.

**PAM.** 2012. Politique du PAM en matière de nutrition. (WFP/EB.1/2012/5-A). Document du Conseil d'Administration.

**PAM.** 2012. Rapport succinct de l'évaluation de la politique du PAM en matière d'alimentation scolaire. (WFP/EB.1/2012/6-D). Document du Conseil d'Administration.

**PAM.** 2012. Rapport succinct de l'évaluation stratégique du rôle joué par le PAM pour ce qui est de mettre un terme à la perpétuation de la faim. (WFP/EB.1/2012/6-C). Document du Conseil d'Administration.

**PAM.** 2011. Projet de développement – Haïti 200150. Projet d'appui au programme national de cantines scolaires (WFP/EB.2/2011/9-A/1)

**PAM.** 2012. Politique du PAM en matière de nutrition. (WFP/EB.1/2012/5-A)

**PAM.** 2009. Politique du PAM en matière d'alimentation scolaire (WFP/EB.2/2009/4-A). Document du Conseil d'Administration.

**PAM.** 2009. Cadre de résultats stratégiques. (WFP/EB.1/2009/5-C). Document du Conseil d'Administration.

**PAM.** 2008. Plan stratégique du PAM (2008-2011). (WFP/EB.A/2008/5-A/1/Rev.1). Document du Conseil d'Administration.

**PAM.** 2004. Enrichissement en micronutriments : l'expérience du PAM et la voie à suivre. (WFP/EB.A/2004/5-A/2)

**WFP.** 2014. School Feeding Cost Benchmark 2014, preliminary results.

**WFP.** 2013. *Nutrition at the World Food Programme – Programming for Nutrition-Specific Interventions*

**WFP.** 2013. *Operation evaluation. Orientation guide for evaluation companies: key facts about WFP and its operations.*

**WFP.** 2013. Status of Monitoring in WFP. *Présentation Power Point*

**WFP.** 2012. Micronutrient powder specifications formulation school feeding 18 June 2012

**WFP/DAI.** 2011. Haiti : An Evaluation of WFP's Portfolio (2001-2010) – Full Report

**WFP.** 2006. Food procurement in developing countries. (WFP/EB.1/2006/5-C)

### **Fichiers de données**

**PAM Haïti.** 2014 : Fichier Etats de lieux écoles, par cycle, 2013-2014 (Fichier Excel)

**PAM Haïti.** 2014 : Liste des articles pour le PNCS (Fichier Excel)

**PAM Haïti.** 2014 : Outputs DEV 200150 2014 (fichier Excel)

**PAM Haïti.** 2014. Analyse des bénéficiaires et vivres (DEV) 2013-2014.xlsx

**PAM Haïti.** 2014. Liste des écoles et partenaires d'exécution 2013 et 2013-2014 (Fichier Excel)

**PAM Haïti.** 2013 : Outputs DEV 200150 2013 (fichier Excel)

**PAM Haïti.** 2013. Analyse des bénéficiaires et vivres (PRRO-DEV) 2012-2013.xls

**PNCS.** 2013. Interventions par bailleur/opérateur et par département, année académique 2012-2013

**PNCS.** 2014. Interventions par bailleur/opérateur et par département, année académique 2013-2014

**PAM Haïti.** Budget approuvé (fichiers Excel pour le projet initial et les révisions budgétaires)

**PAM/MARNDR-UFAPL.** 2013 Résultats du diagnostic des Organisations de Producteurs Agricoles (OPA) travaillant dans la filière riz dans les départements du Nord'Est, de l'Ouest, du Sud et de l'Artibonite.

**PAM Haïti.** Kit S&E – version initiale et version janvier. 2014 : documents de gestion de l'école (cahier appel, registre de présence, fiche de lot, rapport de gestion des stocks) et rapport mensuel du comité de gestion

### **Divers**

Proposition de loi portant sur création et organisation du PNCS (Auteur et date non-spécifiés)

Agenda atelier national PNCS octobre 2012

Agenda atelier programme 7 août 2013

Agenda atelier programme 27 et 28 août 2013

Agenda formation agents PNCS octobre. 2013 et novembre 2013

Modules de formation PNCS et MARDNR

### Annexe 5 Agenda

<b>Dimanche</b>	<b>Lundi</b>	<b>Mardi</b>	<b>Mercredi</b>	<b>Jeudi</b>	<b>Vendredi</b>	<b>Samedi</b>
28/09	29/09	30/09	01/10	02/10	03/10	04/10
Arrivée équipe	Entrevues PAM <b>Port-au-Prince</b>	Entrevues à <b>Port- au-Prince</b> : parties prenantes internes et externes	Entrevues à <b>Port- au-Prince</b> : parties prenantes externes	Entrevues parties prenantes externes Visites écoles <b>Département Ouest</b>	Entrevues parties prenantes externes Visites écoles <b>Département Nippes</b>	Départ par la route pour Cap Haïtien
					Visites écoles <b>Département Centre</b>	
05/10	06/10	07/10	08/10	09/10	10/10	11/10
Repos et travail interne mission	Entrevues S-B PAM Cap Haïtien et parties prenantes externes Visites écoles <b>Département Nord-Est</b>	Entrevues S-B PAM Cap Haïtien et parties prenantes externes Visites écoles <b>Département Nord</b>	Entrevues S-B PAM Gonaïves et parties prenantes externes Visites écoles <b>Département Artibonite</b>	Travail interne mission: compilation des notes des entrevues	Entrevues à Port- au-Prince	Préparation aide- mémoire
12/10	13/10	14/10				
Préparation aide- mémoire	Restitution interne	Restitution externe				

## Annexe 6 - Liste des personnes rencontrées

Date	Prénom Nom	Fonction	Organisation
<b>Téléconférence ou rencontres avant la visite à Haïti</b>			
27/08	Carolina Barreto	Etait en poste au BP PAM (chef de programme)	PAM
4/09	Francesca de Ceglie	Officier de programme cantines scolaire-Bureau régional PAM (Panamá)	PAM
24/09	Antoine Renard	Etait en poste au BP PAM (chef de programme)	PAM
22/09	Walter Bernyck	Gestionnaire de programme éducation et santé	Direction générale des Amériques Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada
	Nathalie Garon	Responsable du portofolio éducation	
	David Simard	Responsable division éducation	
	Pierre Tremblay	Responsable de l'évaluation	
	Alexis Boncenne	Gestionnaire évaluation	Econometría
	Carolina Murgueitio	Gestionnaire évaluation	
<b>Port-au-Prince</b>			
29/09	Wendy Bigham	Directrice adjointe	PAM
	Cédric Charpentier	Chef programme	
	Olivier Flament	Responsable suivi et évaluation	
	Emilie Doe	Administrateur de programme	
	Marco Fillippini	Officier chargé des achats	
	Myrlande Norelia	Assistante Programme – achats locaux	
30/09	Kerby Jules	Assistant directeur de programmation et de statistiques	PNCS
	Duckens Saint Clair	Assistant chef de service des antennes départementales	
	Jennifer Salomon	Directrice antennes départementales	
	Bertho Lenesca	Directeur programmation	CNSA
	Pierre Gary Mathieu	Coordonnateur national	
	Lesly Guillaume	Chef S-B	S-B PAM Port-au-Prince
	Jean Henoc Pernier	Moniteur	
	Marie-Carhmell Douyon	Moniteur	
	Merline Mezidor	Moniteur	
	Rubens Louis	Moniteur	
	Josephine Fleurant	Moniteur	
	Michel Frantz Bienné	Moniteur	Veterimed
	Cimé Jean Schinet	Coordinateur technique	
	Rosaine Germain	Responsable	MARNDR/UFAPL
Bastien Jeudy	Coordinateur		

<b>Date</b>	<b>Prénom Nom</b>	<b>Fonction</b>	<b>Organisation</b>
	Eddy Pierre-Louis	Lien avec les Directions Départementales de l'agriculture	
	Albert Dieufort	Agronome-économiste	
01/10	Murielle Bonostro	Assistante programme/nutrition	PAM
	Suze Percy	Conseillère principale	
	Margareth Mallet	Directrice générale	FONDEFH
	Carell Laurent	Responsable de la section assistance alimentaire et aide humanitaire	USAID
	Florence Cadet	Chargée de Programme	
	Marie-Eve Castonguay	Premier secrétaire (Coopération)	Ambassade du Canada
	Omilty Dorval	Expert en éducation	Centre de Coopération Haïti-Canada
	Jacqueline Coulon Monteil	Attachée de coopération chargée du développement	Ambassade de France
	Allain Moncoeur	Chargé de mission sécurité alimentaire	Ambassade de France
	Claudio Teixeira	Directeur de programmes, coopération technique	Ambassade du Brésil
	Jean Wilnor Pierre	Directeur de l'enseignement fondamental	MENFP
	Patrick Ramanantoanina	Chef projet éducation	Banque Mondiale
Eva Junyent	Consultante éducation		
<b>Département Ouest-Commune de Gressier (Partenaire ODRG)</b>			
02/10	Jean-Jacques Augustin	Directeur pédagogique	Ecole Communautaire de la Sagesse de Jasmin
	Alexandre Jn Wilner	Directeur	Ecole Nationale de Gressier
<b>Port-au-Prince (Groupe de discussion ONG)</b>			
02/10	Andrema Lundy	Agent de suivi	CAP
	Voguel Joseph	Administrateur	
	Emmline Toussaint	Grants manager	BND
	Michelle Routhier	Coordinatrice programme	
	Wesen Kevin	Gestionnaire projet	World Vision
	Noel Stephani	Administrateur	
	Gabriel Poncette	Officier de suivi	
	Enock Saint Jean	Chargé programme	ODRG
	Marie Denise Bataille	Coordinatrice	
	Natacha Jean Brice	Coordinatrice programme	BDE
	Robert Benjamin	Responsable de programme	MBCH
	Lieb Chris	Directeur	

Date	Prénom Nom	Fonction	Organisation
	Angus Jean	Administrateur	
<b>Département Nippes/ (Partenaire : PNCS)</b>			
03/10		Directeur	Ecole Nle de Grande Savane
03/10	Claude Bleus	Directeur	Ecole Nle Alcybiade Fleury Battier
03/10	St Fleure Federme Fils	Directeur	Ecole Nle de Moinsard
03/10	Sinéas Kenny-Rolf	Responsable du Bureau	PNCS
	Amatas Mackenson	Agent de suivi	
	Pierre René	Agent de suivi	
	Paul Reddy	Agent de suivi	
	Bogelin Maria	Agent de suivi	
<b>Département Centre/Commune Saut d'Eau (Partenaire : BND)</b>			
03/10	Fortuné Elisson Saintu	Directeur	Ecole Baptiste Conservatrice Turpin
	Jésura Antoine	Directeur	Ecole Communautaire Foyer du Savoir
<b>Cap Haïtien</b>			
06/10	Ilfrene Paul	Chef	S-B PAM Cap Haïtien
<b>Département Nord-Est/Commune Ouanaminthe</b>			
06/10	Valery Bony Laguerre	Directeur	SIKSE
	Wilkiel Pierre	Coordinateur	
	Luckener Bertin	Agent de suivi	
	Fabiola Lincifort	Agent de suivi	
	Ghedeline Pierre	Agent de suivi	
	Nyrva St Martin	Agent de suivi	
	Lynn Darling Pierre	Agent de suivi	
	Emmanuella St Louis	Agent de suivi	
<b>Département N-E/Commune Fort-Liberté (Partenaire SIKSE)</b>			
06/10	Filène Guerrier	Directrice Adjointe	Ecole Nationale des Filles AM
06/10			Ecole
06/10	Louis-Mary Cador	Directeur Départemental	DDE-N-E
	Blaise Rossini	Directeur Adjoint	
<b>Cap Haïtien</b>			
07/10	Ilfrene Paul	Chef	S-B PAM Cap Haïtien
	Marie Florance Altidor	Moniteur	
	Evelyne Estime	Assistante principale programme	
	Peguy Duraisin	Moniteur	
	Jean Claude Armstrong	Directeur	ASEBED

<b>Date</b>	<b>Prénom Nom</b>	<b>Fonction</b>	<b>Organisation</b>
	Joseph Junio	Agent de suivi	
	Alexis Rubens	Agent de suivi	
	Gina François	Représentante	PNCS
<b>Département Nord/Commune Limonade (partenaire ASEBED)</b>			
07/10	Yvon Felfort	Directeur	Ecole Marie Louise Croix David
<b>Département Artibonite/Gonaïves</b>			
07/10	Jérumé Dieujuste	Chef sou-bureau par interim	S-B PAM Gonaïves
	Lubens Jean Baptiste	Moniteur	
08/10	Jean-Baptiste Wilder	Directeur	CARITAS
	Raphaël Cemoine	Directeur	Ecole Nle de Souvenance
	Daniel Cayard	Directeur adjoint	DDE-Artibonite
	Mathieu Joseph	Coordonnateur départemental enseignement fondamental	
	Josué Dolténus	Responsable de santé scolaire	PNCS
	Jean Baptiste Smith Giraud	Coordinateur	
	Jean Laksley Berthaud	Agent de suivi	
			Association des Planteurs de Moreau Paye (APMP)
<b>Port-au-Prince</b>			
10/10	Myrtho René Cineas	Coordinatrice	PNCS
	Frantz Gervais	Directeur administratif	
	Alix Raymond	Consultant en nutrition	
	Gumel Henry	Assistant principal programme	PAM
	Wendy Bigham	Directrice adjointe	
	Cédric Charpentier	Chef programme	
	Marc Regnault de Lamothe	Consultant	
	Alexis Boncenne	Gestionnaire évaluation	Econometría
<b>Restitution interne PAM</b>			
13/10	Marc Regnault de Lamothe	Consultant	PAM
	Cédric Charpentier	Chef programme	PAM Haïti
	Olivier Flament	Responsable suivi et évaluation	
	Emily Doe	Administrateur programme	
	Marco Fillippini	Officier chargé des achats	
	Gumel Henry	Assistant principal programme	S-B PAM Port-au-Prince
	Lesly Guillaume	Chef	
	Ilfrene Paul	Chef	
Jérumé Dieujsute	Chef	S-B PAM Gonaïves	

<b>Date</b>	<b>Prénom Nom</b>	<b>Fonction</b>	<b>Organisation</b>
	Julie Thoulouzan	Gestionnaire évaluation	OEV/PAM Siège
	Elise Benoit	Gestionnaire évaluation	
	Jacqueline Flentge	Conseillère régionale suivi et évaluation	Bureau Régional
	Sabine Stark	Junior Programme Officer	
	Joachim Groder	Analyste régional gestion des ressources	
<b>Restitution externe</b>			
14/10	Marc Regnault de Lamothe	Consultant	PAM
	Cédric Charpentier	Chef programme	
	Norceide Carrel		CNSA
	Omilty Dorval	Expert en éducation	Centre de Coopération Haïti-Canada
	Marie-Eve Castonguay	Premier secrétaire (Coopération)	Ambassade du Canada
	Walter Bernyck	Gestionnaire de programme	Direction générale des Amériques Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada
	Claudio Texeira	Directeur de programmes	Ambassade du Brésil
	Ricardo Jocelin	Traducteur	
	Eva Junyient	Consultante éducation	Banque Mondiale
	Juan Baron	Chef de projet	
	Mauricio Pretto	Gestionnaire de projet	FAO
	Kerby Jules	Assistant directeur de programmation et de statistiques	PNCS
	Bertho Lenasca	Directeur programmation	
	Jean Claude Amstrong	Directeur	ASEBED
	Natacha Jean Brice	Coordinatrice programme	BDE
Judy Bastien	Coordinateur	MARNDR- UFAPL	
Eddy Pierre-Louis	Agronome-économiste		
Albert Dieufort	Agronome-économiste		
	Alexis Boncenne	Gestionnaire évaluation	Econometría
<b>Téléconférences après la visite à Haïti</b>			
20/10	Alphonsine Bouya	Etait en poste au BP PAM (conseillère alimentation scolaire)	PAM
21 /10	Mauricio Pretto	Gestionnaire de projet	FAO

## Annexe 7 Analyse des capacités nationales en matière d'alimentation scolaire en Haïti

### **Synthèse du diagnostic partagé de 2011, de l'estimation du NCI faite par le PAM en janvier 2014 et des observations de la mission d'évaluation**

Diagnostic de 2011	Indice des capacités nationales (janvier 2014)	Observations de la mission d'évaluation
<p style="text-align: center;"><b>PNCS/PAM/Coopération brésilienne (2011): Évaluation des capacités pour un Programme d'Alimentation Scolaire durable en Haïti.</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>PAM (2014) : Synthèse méthodologique, Indice des capacités nationales – Alimentation scolaire.</b></p>	<p style="text-align: center;"><i>En utilisant les rubriques SABER – Alimentation scolaire comme grille d'analyse.</i></p>
<b>Cadres politiques et légaux</b>		
<p>Bien que des documents officiels aux niveaux national et sectoriel fassent mention de l'alimentation scolaire, l'absence d'une politique nationale d'alimentation scolaire et d'un cadre légal pour le PNCS est une menace pour la pérennisation du programme.</p> <p><b>Recommandation:</b> Le PNCS, avec l'aide de ses partenaires et le support du CNCS, devrait rédiger un document de politique sur l'alimentation scolaire et s'engager dans le plaidoyer auprès des leaders politiques, des officiels du service public et de la société civile pour son approbation, en vue d'instaurer la standardisation du programme, créer un consensus autour de celui-ci et galvaniser une</p>	<p><b>Niveau 2</b></p> <p>Au niveau national, le plan directeur multisectoriel « plan d'actions pour le relèvement et le développement d'Haïti – objectifs 2020 » de 2010 fait office de plan national de lutte contre la pauvreté et intègre les cantines scolaires.</p> <p>L'activité cantines scolaires est reconnue par le MENFP aussi bien dans le processus d'apprentissage que comme solution efficace pour lutter contre la faim</p> <p>Des réflexions sont actuellement en cours pour établir une politique nationale des cantines scolaires et un cadre légal. Bien qu'il n'existe pas de politique nationale de CS (ni écrite ni publiée), il existe malgré tout un plan national intitulé « plan</p>	<p><b>Pas d'avancée significative</b></p> <p>L'alimentation scolaire est bien intégrée dans les stratégies nationales &amp; politiques sectorielles (éducation, agriculture, sécurité alimentaire); sans avancée significative depuis le diagnostic de 2011.</p> <p>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. Le cadre législatif relatif aux achats publics en vigueur, l'absence de politique sur les achats locaux et de politique agricole efficace sont un frein au</p>

approche harmonieuse pour l'alimentation scolaire dans le pays.	opérationnel pour la refondation du système éducatif » mais qui manque d'opérationnalité.	développement des achats publics auprès des petits producteurs – notamment par le PNCS.
<b>Capacité financière</b>		
<p>Le financement de l'alimentation scolaire n'est pas stable, ni institutionnalisé dans le processus de budgétisation et de planification du gouvernement (pas de ligne budgétaire propre dans le budget du MENFP). Décaissements au PNCS sur une base mensuelle et soumis à des fluctuations ; n'équivalent pas toujours aux besoins, ce qui ne permet pas au PNCS de programmer correctement ses achats. L'alimentation scolaire reste lourdement tributaire des contributions des donateurs.</p> <p>Recommandations: faire une estimation des coûts réaliste, revoir les procédures de décaissement, sensibiliser les donateurs pour sécuriser des financements pluriannuels.</p>	<p><b>Niveau 2</b></p> <p>Les cantines scolaires sont inscrites dans le budget national, bien que le budget spécifique ne couvre que partiellement les besoins (entre 100 000 et 150000 élèves - soit 10%) ;</p> <p>Le Ministère de l'Education – à travers le PNCS - a mis en place une stratégie de mobilisation de ressources, notamment à travers des appuis budgétaires supporté par l'AFD ;</p> <p>Le plan opérationnel précise un budget. Depuis 2005, +/- 6 millions USD sont investis chaque année par l'Etat pour les CS.</p>	<p><b>Pas d'avancée significative</b></p> <p>Cet aspect n'était pas couvert par le projet. Les témoignages recueillis indiquent que le gouvernement n'a pas rempli les engagements pris dans le MoU et que la tendance est à une réduction des fonds tant du gouvernement que de ses partenaires techniques et financiers.</p> <p>Reconnaissant l'importance d'une planification basée sur des coûts établis, le PAM va soutenir une étude de coûts des différents programmes.</p>
<b>Capacités institutionnelles et coordination</b>		
Haïti est doté d'une institution en charge de l'alimentation scolaire, signal fort de l'engagement du gouvernement pour le programme. Le PNCS n'est	<p><b>Niveau 2</b></p> <p>Le Ministère de l'Education a créé une structure spécifique pour gérer les cantines</p>	<p><b>Quelques avancées dans la couverture du PNCS et les capacités opérationnelles du PNCS et UFAPL.</b></p>

<p>pas institutionnalisé de façon adéquate dans les structures du MENFP. En conséquence, il n'a pas la latitude de contrôler et de coordonner tous les efforts de l'alimentation scolaire dans le pays, de prendre des décisions opérationnelles importantes et d'assurer la coordination des partenaires.</p> <p>En termes de personnel, le PNCS dispose d'une composante opérationnelle, mais pas assez d'experts techniques en gestion, éducation, nutrition, suivi et évaluation, et planification. En ce qui a trait à l'organisation administrative, le PNCS est excessivement centralisé, avec de faibles capacités opérationnelles dans les régions. Cette structure compromet l'efficacité-coût et la coordination, l'exécution, et le suivi du programme aux niveaux décentralisés. Le PNCS manque de directives claires sur les procédures financières, la programmation, la conservation, les standards nutritionnels et sur les exigences opérationnelles au niveau des écoles.</p>	<p>scolaires : le Programme National des Cantines Scolaires (PNCS) ; Le PNCS est assez bien représenté dans les différents départements et des efforts sont actuellement consentis pour compléter la couverture géographique nationale ; Le PNCS souffre malgré tout de manque de personnel qualifié et de matériels pour assurer une réelle présence opérationnelle sur le terrain ;</p> <p>Coordination : le PNCS affiche la volonté d'assurer le leadership en la matière, mais le manque de ressources (humain/financier) est un frein qui empêche la mise en place de rencontres régulières à travers des mécanismes établis. Il n'existe pas à proprement parler de coordination intersectorielle (approche holistique de l'insécurité alimentaire)</p>	<p>Le PNCS a pu étendre sa présence et sa capacité opérationnelle sur le territoire avec l'ouverture de 2 antennes (Nippes et Grande Anse), grâce en partie au soutien apporté dans le cadre du projet. La mise en œuvre conjointe dans ces départements est une avancée importante. Le personnel du PNCS au niveau national et décentralisé a bénéficié de formations et contribue au suivi des opérations des partenaires, dont le PAM. Cependant, l'expertise technique à tous les niveaux demande à être encore renforcée.</p> <p><b>L'organisation reste excessivement centralisée,</b> sans directives claires (les antennes, à l'exception du Cap Haïtien, n'ont pas de budget de fonctionnement propre et la planification et suivi des activités sont faits au niveau central), ce qui handicape la coordination au niveau décentralisé.</p> <p>L'organisation du PNCS à tous les niveaux pourrait être optimisée (organigramme, processus...).</p> <p><b>Il n'y a pas de mécanismes de</b></p>
--	---	--

<p>Les moyens opérationnels ont été très affectés par le séisme de 2010.</p> <p><b>Recommandations:</b> Renforcer les structures départementales, auxquelles, avec le temps, de plus grandes responsabilités seraient confiées ; renforcer l'ensemble des modèles et procédures de gestion du PNCS. Une revue des procédures—devrait être entreprise pour concevoir avec les partenaires un plan de développement des capacités (gestion financière et audit, approvisionnement, contrôle qualité, logistique, approche participative et communautaire). Le ministère de l'agriculture devrait être assisté (expertise technique) afin de consolider son unité des achats locaux et établir un modèle d'approvisionnement local.</p>		<p><b>coordination</b> intersectorielle, au niveau stratégique ou technique, malgré les efforts du PAM pour les promouvoir, ni de coordination effective entre les opérateurs. Les DDE sont informées des activités, participent au ciblage et contribuent à résoudre des difficultés, mais leur rôle pourrait être renforcé, par ex. dans le suivi.</p> <p><b>Les capacités opérationnelles de l'UFAPL ont été considérablement renforcées</b>, sans que cela ne se traduise pour le moment dans la capacité à remplir un rôle régulateur. L'UFAPL fait le lien entre le PAM et les OPA et contribue ainsi à diminuer les retards ou défauts de livraison, et facilite la concertation des acteurs institutionnels. Son rôle est limité à l'alimentation scolaire.</p>
<b>Conception et mise en œuvre</b>		
<p>Plusieurs problèmes liés à la conception du programme devraient être adressés. Une politique d'alimentation scolaire devrait aider à définir les contours, buts et objectifs du programme ainsi que les normes nutritionnelles et les critères de sélection,</p>	<p><b>Niveau 1</b> Le MENFP et le PNCS n'ont pas encore établi de règles/procédures écrites et systématiques sur les aspects opérationnels (ciblage, modalités d'assistance ou suivi et évaluation).</p>	<p><b>Pas d'avancée significative</b></p> <p><b>Le PNCS et l'UFAPL n'ont pas la capacité de remplir leur rôle normatif et la conception et mise en œuvre des activités du</b></p>

<p>lesquels ne sont pas clairement définis. Aucune analyse nutritionnelle du panier alimentaire du PNCS n'a été réalisée et il n'y a pas de standards appropriés pour le contrôle de qualité. Le coût réel du programme n'a pas été adéquatement calculé pour les besoins de planification.</p> <p>Importants défis quant au S&amp;E. Il a été difficile de déterminer si le PNCS dispose d'un système de suivi des résultats avec des indicateurs clairs de produit et d'effet collectés. La transmission des informations des écoles vers le PNCS doit être améliorée.</p> <p>Il y a un intérêt croissant à renforcer le lien avec la production agricole locale. Malgré plusieurs activités prometteuses comme le projet pilote de lait et la transformation des produits par le BND, de grands défis sont à relever. La capacité du gouvernement à prendre le leadership et coordonner les activités est encore très faible. Un des obstacles majeurs est la carence d'un financement stable; un obstacle spécifique à l'alimentation scolaire est la loi sur la passation des marchés publics. Une</p>	<p>Les opérations se gèrent de manière empirique et les modalités de travail sont souvent guidées en fonction des ressources financières existantes, ce qui rend difficile la systématisation et la durabilité. Le personnel technique manque de formation sur les aspects opérationnels et en particulier sur les systèmes S&amp;E (il n'existe aucune base de données représentative).</p>	<p><b>PNCS et de ses partenaires ne repose pas sur une analyse de la situation partagée et des directives nationales.</b></p> <p>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.</p> <p>Il n'existe pas de normes nationales ou spécifiques au PNCS concernant la conception et la mise en œuvre – et notamment le panier alimentaire et la qualité des produits, ce qui permettrait de guider la mise en œuvre au niveau des écoles. Il n'y a pas eu de mesures prises pour intégrer des produits locaux dans le panier alimentaire du PNCS tout en assurant sa qualité nutritionnelle. Les cantines opérées par le PNCS reçoivent des vivres de manière irrégulière et les quantités ne permettent de couvrir que quelques mois par an. Des problèmes de gestion sont mentionnés au niveau des écoles.</p> <p>Le projet pilote de Nippes offrira des enseignements</p>
---	--	---

<p>meilleure coordination entre les partenaires y compris le PNCS, et une analyse des blocages légaux et institutionnels relatifs aux achats locaux sont requis.</p> <p><b>Recommandation:</b> le PNCS élabore des standards et des directives pour la mise en œuvre du programme à tous les niveaux (buts et des objectifs clairs, critères de sélection basés sur une bonne méthodologie de ciblage, paniers alimentaires, stratégies opérationnelles, de planification, de stockage, de S&amp;E et de contrôle de qualité).</p>		<p>pour les orientations futures.</p> <p>A noter, le PAM ne dispose pas non plus de directives et procédures formalisées, par exemple dans un manuel, ce qui est un problème majeur pour la mise en œuvre de son programme, mais représente également un obstacle pour que le PNCS, les ONG et les communautés puissent remplir leurs rôles respectifs.</p>
--	--	---

### **Participation et responsabilité des communautés**

<p>Bien que la création d'un comité de gestion des cantines scolaires soit une obligation, toutes les écoles assistées n'en disposent pas et, dans les cas où il en existe, souvent ce comité ne soit pas très actif. Cela peut s'expliquer par le manque de sensibilisation, de formation et de visites régulières des moniteurs de terrain dans les écoles. De même, la contribution financière réclamée des parents peut s'avérer un</p>	<p><b>Niveau 1</b></p> <p>Il est prévu que l'ensemble des écoles supportées par des cantines aient (i) un comité de gestion représentatif des publics de l'école et (ii) une association des parents d'élèves.</p> <p>Ces représentations communautaires existent formellement mais elles ne sont quasiment jamais fonctionnelles. Par ailleurs les quelques comités de gestion fonctionnels sont majoritairement pris en</p>	<p><b>Des avancées timides</b></p> <p>Le PAM en collaboration avec le PNCS et les ONG a appuyé la formation et la formalisation de comités de gestion dans les écoles ciblées, mais dans la pratique leur rôle varie et reste souvent très limité, avec un fort contrôle de la direction de l'école. Il n'y a pas de directives nationales ou du PAM sur les comités de gestion et les rôles et responsabilités des parents et de la communauté dans la</p>
---	---	---

<p>fardeau pour certaines familles.</p> <p>Le PNCS n'a pas encore défini de directives précises sur les rôles et responsabilités des parents et de la communauté dans la mise en œuvre du programme d'alimentation scolaire.</p> <p><b>Recommandations:</b> que le PNCS formule des directives qui définissent clairement les rôles des comités de gestion des cantines scolaires, des parents d'élèves et des communautés dans le programme d'alimentation scolaire. Ces directives devraient être acceptées et respectées par tous les partenaires coopérants. Il est recommandé que des étapes soient définies en vue de la mise en place ou de la réactivation de ces comités dans toutes les écoles qui reçoivent des repas scolaires.</p>	<p>main par la direction de l'école et le corps professoral.</p> <p>Les consultations préalables et post-assistance entre les instances du Gouvernement et les représentations communautaires restent embryonnaires.</p>	<p>mise en œuvre du programme d'alimentation scolaire.</p> <p>Les communautés ne sont pas impliquées dans la conception, la planification et le contrôle des activités de cantines scolaires.</p> <p>Dans toutes les écoles visitées, une contribution volontaire des parents est demandée. Des cuisinières volontaires préparent et distribuent les repas tout au long de l'année. La mobilisation des communautés pour participer à la mise en œuvre des cantines est plus difficile depuis l'adoption de la gratuité de l'éducation.</p>
---	--	---

**Annexe 8 Appui matériel pour le PNCS (liste des articles donnés et coût en \$EU)**

Articles	Département							TOTAL	Coûts
	Artibonite	Nippes et Grande Anse	Centre	Nord	Nord-Ouest	Sud	Sud-Est		Prix Total \$EU
20 Bureaux métal à tiroirs	3	6	2		3	3	3	<b>20</b>	6 800
20 Chaises de bureau	3	6	2		3	3	3	<b>20</b>	3 900
38 Chaises d'attente pliables	6	8	6		6	6	6	<b>38</b>	2 850
16 Classeurs métalliques	2	6	2		2	2	2	<b>16</b>	6 320
14 Water Cooler (Hot/cold)	2	4	2		2	2	2	<b>14</b>	2 730
12 Anti virus Norton 3 users	2	2	2		2	2	2	<b>12</b>	720
16 Desktop Dell	2	6	2		2	2	2	<b>16</b>	15 200
12 Printer HP LaserJet M1212NF MFP CE841A	2	2	2		2	2	2	<b>12</b>	3 480
16 UPS Asium 850 VA/480 W RJ11 USB & cable 120V	2	6	2		2	2	2	<b>16</b>	2 080
2 USB flash drive 8 GB		2						<b>2</b>	30
6 Inverter 3.5 XANTREX		2						<b>2</b>	1 800
16 Batteries Trojan 6 V		16						<b>16</b>	2 720
10 Ventilateurs	2		2		2	2	2	<b>10</b>	350
14 Motocyclettes	2	3	2	4	2	2	2	<b>17</b>	47 600
8 Balances pour entrepôts	1		0	2	2	1	2	<b>8</b>	8 000
12 Tables pliantes	2		2	2	2	2	2	<b>12</b>	840
8 Prefabriqués			2		3	3		<b>8</b>	160 000
4 Générateurs			1		1	1	1	<b>4</b>	68 000
1 Magasin de stockage préfabriqué						1		<b>1</b>	20 000
<b>Grand TOTAL</b>									<b>353 420</b>

## Annexe 9 Rubriques du cadre SABER pour l'alimentation scolaire

Levier politique	Indicateur	Latent	Émergent	Établi	Avancé
<b>Objectif stratégique 1 : Cadres politiques</b>					
Les politiques qui encadrent l'alimentation scolaire sont alignées sur la politique nationale	Les stratégies nationales de lutte contre la pauvreté ou d'autres stratégies similaires ainsi que les politiques et les stratégies sectorielles (plan sectoriel de l'éducation, politique de nutrition, politique de protection sociale) considèrent l'alimentation scolaire comme une intervention du domaine de l'éducation et/ou de la protection sociale, avec des objectifs et des responsabilités sectorielles clairement définis.	L'alimentation scolaire est reconnue comme une intervention appartenant au domaine de l'éducation ou de la protection sociale, mais n'est pas encore incluse dans la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté ou d'autres stratégies similaires ni dans les politiques et les stratégies sectorielles.	L'alimentation scolaire est un thème de discussion entre les membres et les partenaires impliqués dans la préparation d'une stratégie nationale de réduction de la pauvreté ou d'une autre stratégie nationale équivalente ou de stratégies et politiques sectorielles appropriées, mais ce thème ne fait pas encore l'objet d'une politique officielle.	L'alimentation scolaire est incluse dans la stratégie nationale de réduction de la pauvreté ou d'une autre stratégie nationale équivalente (accompagnée de spécifications sur l'ancrage institutionnel de l'alimentation scolaire et les responsables de la mise en œuvre) ; les politiques ou stratégies sectorielles publiées définissent clairement les objectifs et les responsabilités sectorielles.	L'alimentation scolaire est incluse dans la stratégie nationale de réduction de la pauvreté ou d'une autre stratégie nationale équivalente (accompagnée de spécifications sur l'ancrage institutionnel et les responsables de la mise en œuvre, et de cibles et/ou jalons fixés par le gouvernement) ; les politiques ou stratégies sectorielles publiées définissent clairement les objectifs et les responsabilités sectorielles, y compris par l'identification du potentiel et des limites de l'alimentation scolaire, et sont alignées sur la stratégie nationale de réduction de la pauvreté ou une autre stratégie nationale équivalente.

<b>Levier politique</b>	<b>Indicateur</b>	<b>Latent</b>	<b>Émergent</b>	<b>Établi</b>	<b>Avancé</b>
	Une politique technique pour l'alimentation scolaire fondée sur des données probantes définit les objectifs, les motifs, la portée, la conception, le financement et la viabilité du programme et prend en compte l'intégralité des quatre autres leviers politiques (capacités institutionnelles et coordination, capacités financières, conception et mise en œuvre, et participation communautaire).	Le besoin d'une politique technique pour l'alimentation scolaire est reconnu, mais cette politique n'existe pas encore ou n'a pas encore été publiée.	Une politique technique et une analyse de situation sont en train d'être développées par les secteurs concernés par le thème de l'alimentation scolaire.	Une politique technique pour l'alimentation scolaire définit les objectifs, les motifs, la portée, la conception, le financement et la viabilité du programme et prend en compte certains aspects des quatre autres leviers politiques, y compris les liens avec le développement de l'agriculture.	Une politique technique pour l'alimentation scolaire définit les objectifs, les motifs, la portée, la conception, le financement et la viabilité du programme et prend en compte l'intégralité des quatre autres leviers politiques avec une stratégie axée sur la production et l'approvisionnement local, y compris les liens avec le développement de l'agriculture et les petites exploitations agricoles ; la stratégie est fondée sur une analyse de situation qui identifie les besoins, et est alignée sur la stratégie nationale de réduction de la pauvreté et les autres stratégies et politiques sectorielles pertinentes.

Levier politique	Indicateur	Latent	Émergent	Établi	Avancé
<b>Objectif stratégique 2 : Capacités financières</b>					
Gouvernance du programme national d'alimentation scolaire – stabilité du financement et de la budgétisation	Une ou plusieurs lignes budgétaires et des fonds publics sont dédiés à l'alimentation scolaire ; les financements sont transmis aux niveaux de mise en œuvre (national, district et/ou école) de façon efficace et sans retard.	La nécessité d'inclure l'alimentation scolaire dans le processus national de planification est reconnue, mais n'a pas encore été concrétisée ; le gouvernement dépend entièrement de financements externes et ne dispose pas de provisions budgétaires nationales suffisantes pour allouer des ressources à l'alimentation scolaire ; la nécessité de créer des mécanismes de décaissement des fonds aux niveaux de mise en œuvre est reconnue, mais n'a pas encore été concrétisée.	L'alimentation scolaire est intégrée au processus national de planification et des financements nationaux stables sont garantis par une ligne budgétaire dédiée, mais tous les besoins ne sont pas satisfaits ; il n'existe pas de ligne budgétaire au niveau régional et des écoles ; les fonds existants pour l'alimentation scolaire sont distribués aux niveaux de mise en œuvre de façon irrégulière.	L'alimentation scolaire est intégrée au processus national de planification et est entièrement financée par une ligne dédiée du budget national ; tous les ministères impliqués dans la mise en œuvre du programme disposent de fonds ou d'une ligne budgétaire ; il existe aussi des lignes budgétaires dédiées au niveau régional et des écoles ; les fonds pour l'alimentation scolaire sont distribués aux niveaux de mise en œuvre de façon efficace et sans retard.	L'alimentation scolaire est intégrée au processus national de planification et est entièrement financée par une ligne dédiée du budget national, conformément à la politique d'alimentation scolaire et à l'analyse de situation, avec la possibilité d'impliquer le secteur privé ; au niveau régional et des écoles, il existe des lignes budgétaires et des plans couvrant l'ensemble des dépenses de fonctionnement d'un programme de ce type ; les fonds pour l'alimentation scolaire sont distribués aux niveaux de mise en œuvre de façon efficace et sans retard ; les maîtres d'œuvre ont la capacité de préparer des plans et des budgets, ainsi que de demander des ressources au niveau central.

Levier politique	Indicateur	Latent	Émergent	Établi	Avancé
<b>Objectif stratégique 3 : Capacités institutionnelles et coordination</b>					
Coordination de l'alimentation scolaire – partenariats solides et coordination intersectorielle	Un comité de pilotage multisectoriel coordonne la mise en œuvre d'une politique nationale d'alimentation scolaire.	Les initiatives de coordination du comité de pilotage multisectoriel ne sont pas systématiques.	Un comité de pilotage sectoriel coordonne la mise en œuvre d'une politique nationale d'alimentation scolaire.	Un comité multisectoriel représentant au moins deux secteurs concernés (par ex. l'éducation, la protection sociale, l'agriculture, la santé, la gouvernance locale, l'eau) coordonne la mise en œuvre d'une politique nationale d'alimentation scolaire.	Un comité multisectoriel représentant au moins trois secteurs concernés (par ex. l'éducation, la protection sociale, l'agriculture, la santé, la gouvernance locale, l'eau) coordonne la mise en œuvre d'une politique nationale d'alimentation scolaire ; ce comité gouvernemental assure une coordination complète du programme (entre les agences internationales, les ONG, les entreprises privées et les représentants des entrepreneurs locaux) et fait partie d'un comité plus vaste œuvrant pour la santé et la nutrition scolaire.

<b>Levier politique</b>	<b>Indicateur</b>	<b>Latent</b>	<b>Émergent</b>	<b>Établi</b>	<b>Avancé</b>
Structures de gestion et de responsabilité, et personnel – cadres institutionnels solides pour la mise en œuvre	Une structure de gestion pour l'alimentation scolaire et de responsabilité est en place au niveau national pour coordonner le travail avec les écoles.	Il n'existe encore aucune structure spécifique consacrée à l'alimentation scolaire à l'échelon national ; le travail n'est pas coordonné entre les niveaux national, régional/local (le cas échéant) et les écoles.	Une structure consacrée à l'alimentation scolaire est en place à l'échelon national, mais avec des ressources limitées, et un personnel insuffisant et sans mandat clair ; les mécanismes de coordination entre les niveaux national, régional/local (le cas échéant) et les écoles sont en place mais ne sont pas encore pleinement opérationnels.	Une structure consacrée à l'alimentation scolaire a été mise en place à l'échelon national, avec suffisamment de personnel, à partir d'une évaluation des besoins en personnel et en ressources ; les mécanismes de coordination entre les niveaux national, régional/local (le cas échéant) et les écoles sont en place et opérationnels pratiquement partout.	Une structure consacrée à l'alimentation scolaire est mise en place à l'échelon national, avec suffisamment de personnel, à partir d'une évaluation des besoins en personnel et en ressources ; elle est régie par un mandat clair et s'accompagne de formations initiales et continues pour le personnel ; les mécanismes de coordination entre les niveaux national, régional/local (le cas échéant) et les écoles sont en place et pleinement opérationnels.
	Des structures de gestion et de responsabilité sont en place au niveau des écoles.	Les mécanismes de gestion de l'alimentation scolaire au niveau des écoles ne sont pas uniformisés et l'encadrement national est insuffisant.	Il existe des directives nationales détaillant les mécanismes requis pour administrer l'alimentation scolaire au niveau des écoles, mais elles ne sont pas pleinement appliquées.	La plupart des écoles disposent d'un mécanisme encadré par des directives nationales pour administrer l'alimentation scolaire.	Toutes les écoles disposent d'un mécanisme encadré par des directives nationales pour administrer l'alimentation scolaire, et les personnels concernés bénéficient d'une formation initiale et continue.

Levier politique	Indicateur	Latent	Émergent	Établi	Avancé
<b>Objectif stratégique 4 : Conception et mise en œuvre</b>					
Assurance qualité des programmes et du ciblage, des modalités, des modes d'approvisionnement - lesquels doivent être à la fois rentables et adaptés aux besoins	Un système opérationnel de suivi et d'évaluation (S&E) en place au sein de l'institution principale permet de piloter la mise en œuvre et d'obtenir des retours d'information.	L'importance du S&E est reconnue, mais il n'existe pas encore de systèmes gouvernementaux de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre de l'alimentation scolaire.	Il existe un plan gouvernemental de S&E des programmes d'alimentation scolaire ; des données sont recueillies et des rapports produits de façon intermittente, principalement à l'échelon national.	Le plan de S&E de l'alimentation scolaire est intégré aux systèmes nationaux de suivi ou de gestion des informations ; des données sont recueillies et des rapports produits de façon régulière à l'échelon national et régional.	Le plan de S&E de l'alimentation scolaire est intégré aux systèmes nationaux de suivi ou de gestion des informations; des données sont recueillies et des rapports produits de façon régulière à l'échelon national et régional; les informations analysées sont partagées et servent à affiner et améliorer les programmes; des critères de référence sont fixés et les programmes sont régulièrement évalués.
	Lors de la phase de conception des programmes, les groupes cibles et les critères de ciblage sont définis en fonction de la politique nationale d'alimentation scolaire et de l'analyse de situation.	La nécessité du ciblage est reconnue, mais aucune analyse de situation n'a encore été entreprise pour évaluer les besoins d'alimentation scolaire, et les critères et la méthodologie du ciblage n'ont pas été établis.	Des critères et une méthodologie de ciblage ont été élaborés en ligne avec la politique nationale d'alimentation scolaire ; l'analyse de situation qui évalue les besoins n'a pas encore été achevée.	Des critères et une méthodologie de ciblage ont été élaborés et sont mis en œuvre en ligne avec la politique nationale d'alimentation scolaire et l'analyse de situation qui a évalué les besoins.	Des critères et une méthodologie de ciblage ont été élaborés et sont mis en œuvre en ligne avec la politique nationale d'alimentation scolaire et l'analyse de situation (y compris l'étude des coûts de conception et de ciblage) ; les informations du S&E sont utilisées périodiquement pour affiner et actualiser le ciblage et la couverture.

<b>Levier politique</b>	<b>Indicateur</b>	<b>Latent</b>	<b>Émergent</b>	<b>Établi</b>	<b>Avancé</b>
	Les modalités de distribution de la nourriture et le contenu du panier alimentaire correspondent aux objectifs, aux habitudes et aux goûts locaux, à la nourriture disponible sur place, aux normes sanitaires des aliments (selon les recommandations de l'OMS) et aux besoins nutritionnels.	La nécessité d'établir des normes nationales concernant les modalités de l'alimentation scolaire et le contenu du panier alimentaire est reconnue, mais pas encore concrétisée.	Des normes nationales concernant les modalités de l'alimentation scolaire et le contenu du panier alimentaire ont été élaborées en reflétant au moins deux des aspects suivants : objectifs, habitudes et goûts locaux, nourriture disponible sur place, normes sanitaires des aliments (selon les recommandations de l'OMS) et besoins nutritionnels.	Les normes nationales régissant les modalités de distribution de la nourriture et le contenu du panier alimentaire ont été élaborées et reflètent les objectifs, les habitudes et les goûts locaux, la nourriture disponible sur place, les normes sanitaires des aliments (selon les recommandations de l'OMS) et les besoins nutritionnels.	Les normes nationales régissant les modalités de distribution de la nourriture et le contenu du panier alimentaire ont été élaborées et reflètent les objectifs, les habitudes et les goûts locaux, la nourriture disponible sur place, les normes sanitaires des aliments (selon les recommandations de l'OMS) et les besoins nutritionnels ; les informations du S&E sont utilisées périodiquement pour affiner et actualiser les modalités de distribution de la nourriture et le contenu du panier alimentaire.

<b>Levier politique</b>	<b>Indicateur</b>	<b>Latent</b>	<b>Émergent</b>	<b>Établi</b>	<b>Avancé</b>
	L'approvisionnement et la logistique reposent autant que possible sur l'approvisionnement local, la prise en compte des coûts, les capacités des partenaires de mise en œuvre, les capacités de production du pays, la qualité de la nourriture et la stabilité des approvisionnements.	La nécessité d'établir des normes nationales concernant les modalités d'approvisionnement et la logistique est reconnue, mais pas encore concrétisée.	Des normes nationales concernant les modalités d'approvisionnement et la logistique ont été élaborées à partir d'au moins trois des caractéristiques suivantes : approvisionnement local, prise en compte des coûts, capacités des partenaires de mise en œuvre, capacités de production du pays, qualité de la nourriture et stabilité des approvisionnements.	Des normes nationales concernant l'approvisionnement et la logistique ont été élaborées et reposent autant que possible sur l'approvisionnement local, la prise en compte des coûts, les capacités des partenaires de mise en œuvre, les capacités de production du pays, la qualité de la nourriture et la stabilité des approvisionnements.	Des normes nationales concernant l'approvisionnement et la logistique ont été élaborées et reposent autant que possible sur la prise en compte des coûts, l'approvisionnement local, les capacités des partenaires de mise en œuvre, les capacités de production du pays, la qualité de la nourriture et la stabilité des approvisionnements ; les informations du S&E sont utilisées pour affiner et actualiser les modalités d'approvisionnement et la logistique.

Levier politique	Indicateur	Latent	Émergent	Établi	Avancé
<b>Objectif stratégique 5 : Rôles de la communauté – aller plus loin que l'école</b>					
Participation et responsabilité de la communauté – forte participation communautaire et sentiment d'appropriation (chez les enseignants, les parents et les élèves)	La communauté participe à la conception, la mise en œuvre, la gestion et l'évaluation du programme d'alimentation scolaire et contribue par des ressources (en nature, en argent ou en travail).	Il n'existe encore aucun système ni mécanisme de responsabilisation pour encadrer les processus de consultation des parents et des membres de la communauté autour de la conception, du suivi et des retours d'informations relatifs au programme d'alimentation scolaire.	Il existe un comité de gestion de l'alimentation scolaire, mais la participation des parents et des membres de la communauté doit encore être renforcée, et la possibilité pour eux de suivre et d'influencer le programme d'alimentation scolaire n'est pas suffisamment reconnue.	Le comité de gestion de l'alimentation scolaire est composé de représentants des enseignants, des parents et des membres de la communauté ; des mécanismes communautaires de responsabilisation permettent aux programmes d'alimentation scolaire de rendre compte de leur gestion à l'échelon des écoles.	Le comité de gestion de l'alimentation scolaire est composé de représentants des enseignants, des parents et des membres de la communauté occupe des responsabilités clairement définies et bénéficie d'une formation périodique. Des mécanismes communautaires de responsabilisation permettent aux programmes d'alimentation scolaire de rendre compte de leur gestion à l'échelon des écoles et au niveau régional et national.

## Annexe 10 Estimation des coûts réels alimentation scolaire par élève, 2013

Vivres distribués	Tonnes distribuées (SPR 2013)	Prix achat (import - \$/MT)	Coût total vivres (importés)
Riz	7489	465	3 482 385
Huile	618	1 539	951 102
Sel	265	150	39 750
Haricot	1311	782	1 025 202
Pois	541	582	314 862
<b>TOTAL:</b>	<b>10224</b>		<b>5 813 301</b>

Taux transport externe	150
Taux TTME	162,43
Transport interne	0

### Estimation du coût total sur la base des vivres effectivement distribués

Catégorie de coût	Coût	%
Vivres	5 813 301	44%
Transport externe	1 533 600	12%
LTSH	1 660 684	13%
ODOC	1 181 371	9%
DSC	2 880 320	22%
<b>TOTAL</b>	<b>13 069 276</b>	<b>100%</b>

### Estimation du coût par élève par an et par repas

Nombre total de bénéficiaires 2013 (SPR):	650 521	Nombre moyen de bénéficiaires 2013 (données suivi):	496 414
---	---------	---	---------

**Coût/enfant/an (US\$): 20,09**

Jours fonctionnement cantine: 127

**Coût/enfant/jour (US\$): 0,16**

**Coût/enfant/an (US\$): 26,33**

Jours fonctionnement cantine: 127

**Coût/enfant/Jour (US\$): 0,21**

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



**World Food Programme**