

EVALUATION D'OPERATION
Projet de Développement Tunisie – 200493
Renforcement des Capacités dans le Cadre du
Programme d'Alimentation Scolaire
(Décembre 2012 – Juin 2015)
Rapport D'Evaluation Finale

Juin 2015

Equipe d'Evaluation: Pierre Leguéné (Chef de mission), Charlotte Sedel, Mohsen Ktari
Gestionnaire d'évaluation: Cécile Patat (IRAM)

Commandée par le:

Bureau d'Evaluation du PAM

Numéro du rapport: OEV/2015/001

Remerciements

L'équipe d'évaluation remercie toutes les personnes qui ont contribué à l'organisation et à la réalisation de cette évaluation, en particulier le personnel du Bureau Pays du PAM en Tunisie, les partenaires, bénéficiaires et personnes ressources qui ont accepté de rencontrer l'équipe et de répondre à nos questions à Tunis et dans les deux gouvernorats visités.

Avertissement

Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles de l'équipe d'évaluation et ne reflètent pas nécessairement celles du Programme Alimentaire Mondial. La responsabilité des opinions exprimées dans ce rapport repose exclusivement sur ses auteurs. La publication de ce document n'implique pas la validation par le PAM des opinions exprimées.

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

Mandataire de l'évaluation

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

Responsable du projet « Evaluations d'Opérations »: Elise Benoît (PAM)

TABLE DES MATIERES

1	Introduction	1
1.1	Caractéristiques de l'Evaluation.....	1
1.2	Contexte	3
1.3	Descriptif de l'Opération	9
2	Résultats.....	12
2.1	Pertinence de l'Opération.....	12
2.1.1	Pertinence de l'alimentation scolaire au regard des besoins de la population.....	12
2.1.2	Pertinence des objectifs et activités du projet.....	13
2.1.3	Cohérence avec les politiques et priorités nationales	16
2.1.4	Cohérence avec les politiques et stratégies du PAM	18
2.1.5	Cohérence avec les interventions des autres acteurs	21
2.2	Résultats de l'Opération	23
2.2.1	Produits du projet.....	23
2.2.2	Effets du projet	28
2.2.3	Approche du genre.....	30
2.3	Facteurs influençant les résultats.....	31
2.3.1	Facteurs internes	31
2.3.2	Facteurs externes	33
3	Conclusions et Recommandations.....	38
3.1	Evaluation générale	38
3.2	Lecons pour le futur.....	41
3.3	Recommandations.....	42
	Annexe 1 : Termes de Référence de l'évaluation	47
	Annexe 2: Matrice d'évaluation	70
	Annexe 3: Critère de sélection des gouvernorats et écoles visités par l'équipe d'évaluation	83
	Annexe 4: Bibliographie.....	85
	Annexe 5: Liste des personnes rencontrées.....	87
	Annexe 6: Calendrier de la mission	89
	Annexe 7 : Prise en compte des problèmes identifiés dans la « Stratégie »	90
	Annexe 8 : Liste d'acronymes	100

Liste des tableaux

Tableau 1: Produits prévus/réalisés.....	iii
Tableau 2 : Objectifs stratégiques de la "Stratégie"	19
Tableau 3 : Niveau de réalisation des activités prévues	23
Tableau 4 : Objectifs fixés dans le manuel d'élaboration d'une stratégie de pérennisation de l'alimentation scolaire.....	27
Tableau 5 : Répartition hommes-femmes des participants aux activités (hors personnel du PAM).....	30
Tableau 6 : Grille de notation du projet.....	41
Tableau 7 : Niveau de prise en compte des problèmes identifiés dans la stratégie de pérennisation	90

Liste des figures

Figure 1: Fonds reçus/besoins	iii
Figure 2 : Evolution des taux d'abandon par sexe.....	7
Figure 3 : Pourcentage d'élèves parcourant une distance supérieure à 3 km pour se rendre à l'école, par gouvernorat	12
Figure 4 : Budgets de l'Etat tunisien alloués à l'alimentation scolaire entre 1994 et 2014 (dinars)	16

Fiche résumée de l'opération

OPERATION		
Type/Nombre/Titre	Projet de Développement – 200493 - Renforcement des Capacités dans le Cadre du Programme d’Alimentation Scolaire. Le projet DEV 200493 s’insère dans un partenariat régional entre le PAM et le gouvernement de la Fédération de Russie qui a pour but le renforcement de l’appropriation et de la mise en œuvre de l’alimentation scolaire par les gouvernements de 6 pays de la zone Moyen-Orient, Afrique du Nord et Asie Centrale/Caucase ¹ .	
Approbation	L’opération a été approuvée par la Directrice Exécutive en décembre 2012	
Modifications	Trois modifications budgétaires (MB) ont été apportées au document de projet initial ² : MB1 : approuvée le 24 septembre 2013. Prolongation de la durée du projet de 12 mois, jusqu’au 31 décembre 2014. Augmentation du budget de 37.060 dollars US. MB 2 : Adoption technique du nouveau cadre de gestion financière. MB 3 : approuvée le 16 décembre 2014. Prolongation de la durée du projet de 6 mois, jusqu’au 30 juin 2015, augmentation du budget des activités de Développement et Augmentation des Capacités et réduction équivalente des Coûts d’Appui Direct.	
Durée	<u>Initiale:</u> 13 mois, du 1 ^{er} décembre 2012 au 31 décembre 2013	<u>Après révision:</u> 2 ans et 7 mois, du 1 ^{er} décembre 2012 au 30 juin 2015
Bénéficiaires prévus	<u>Initiaux:</u> Non définis ³	<u>Après révision:</u> 100 ⁴
Besoins alimentaires prévus	<u>Initiaux:</u> En nature : Non applicable Espèces et bons : Non applicable	<u>Après révision:</u> En nature : Non applicable Espèces et bons : Non applicable
Besoins financiers (en dollars US)	<u>Initiaux:</u> 1.462.940 USD	<u>Après révision:</u> 1.500.000 USD

¹ Arménie, Tadjikistan, Kirghizstan, Jordanie, Maroc, Tunisie.

² Une quatrième révision budgétaire est en cours de préparation et prévoit l’extension du projet pour 3 ans jusqu’en juin 2018.

³ S’agissant d’une opération d’appui institutionnel sans assistance directe à la population, les bénéficiaires directs du projets sont les participants aux activités d’assistance technique et de renforcement des capacités. Leur nombre n’a pas été déterminé lors de la formulation de l’opération.

⁴ A la suite de l’atelier SABER réalisé en avril 2014, la cible de 100 membres du personnel gouvernemental formés a été définie.

OBJECTIFS ET ACTIVITES

Note : bien que conçu dans le cadre du Plan Stratégique 2008-2013, ce projet, ainsi que son cadre logique ont été réalignés à la suite de l'entrée en vigueur du Plan Stratégique 2014-2017 en janvier 2014. Référence est donc faite aux objectifs, résultats transversaux, effets et produits directs tels que décrits dans le cadre logique révisé.

	Plan stratégique 2014-2017	Objectifs spécifiques de l'opération	Activités
Objectifs du Millénaire pour le développement 2 et 3 Stratégie de transition pour la Tunisie Axe 2	Résultats transversaux		<ul style="list-style-type: none"> • Revue du programme national d'alimentation scolaire • Echanges d'expériences • Elaboration d'une stratégie nationale d'alimentation scolaire
	Problématique hommes-femmes	Amélioration de l'égalité entre les sexes et autonomie accrue des femmes	
	Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées	Fourniture et utilisation de l'assistance du PAM dans des conditions satisfaisantes en termes de sécurité, de transparence et de respect de la dignité	
	Partenariats	Coordination des interventions d'assistance alimentaire et mise en place et maintien de partenariats	
	Objectif Stratégique 4 : Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim		
	Effet direct 4.1	Renforcement de l'appropriation et des capacités en vue d'un accroissement de la prise en charge de la lutte contre la dénutrition et de l'amélioration de l'accès à l'éducation au niveau régional, national et communautaire. Mesuré par l'Indice de Capacités Nationales (NCI)	
Produit direct 4.1	Conception initiale (2012) : L'élaboration d'une stratégie conduit à une amélioration du rapport coût-efficacité du programme, au renforcement des capacités institutionnelles, à une amélioration de la chaîne d'approvisionnement, à l'intégration d'objectifs nutritionnels, à des échanges d'expériences et à une meilleure formation Révision (2014) : Conseils sur les politiques et appui technique fournis en vue d'améliorer la gestion des systèmes de sécurité alimentaire et nutritionnelle et cantines scolaires.		

PARTENAIRES

Gouvernement	Ministère de l'éducation
Nations Unies	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF) Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO)
ONG	Social and Industrial Foodservice Institute (SIFI)
Autres	Banque Mondiale

RESSOURCES

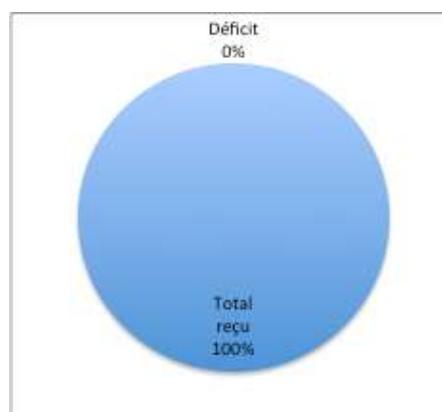
Contributions reçues
(au 14 janvier 2015): 1.500.000 USD

% de l'appel: 100%

Principaux donateurs:
Fédération de Russie : 100%

100% des fonds étaient disponibles au démarrage du projet en décembre 2012

Figure 1: Fonds reçus/besoins



Source : PAM, Resource Situation 14 Jan 2015

PRODUITS

Tableau 1: Produits prévus/réalisés⁵

Produits prévus	Cible	Réalisés
Nombre de membres du personnel gouvernemental formés à la conception, la mise en œuvre de programmes nutritionnels et autres activités liées – technique/stratégique/gestion	100	115 (115%)
Evaluation du programme national d'alimentation scolaire	1	1 (100% - document produit en août 2014)
Indice des Capacités Nationales établi	1	1 (100%)
Echanges d'expériences	3	3 (100%) - Centre d'Excellence pour la lutte contre la faim au Brésil (avril 2014) - Fédération de Russie (Sept 2014) - Représentation au Forum Global sur la Nutrition infantile en Afrique du Sud
Atelier national sur la Stratégie d'Alimentation scolaire pour présenter les résultats des études réalisées et discuter le contenu de la stratégie nationale	1	1 (100%)
Appui à la rédaction du document de stratégie nationale de pérennisation de l'alimentation scolaire	1	1 (100% - document de stratégie produit en décembre 2014)

⁵ Sources: SPR 2013 et 2014; Executive Briefs septembre, octobre, novembre, décembre 2014, information complémentaire fournie par le Bureau Pays.

EFFETS⁶

Effets	Baseline	Première mesure	Dernière mesure
Effets transversaux			
Proportion de femmes bénéficiaires qui occupent des positions de leadership dans les comités de gestion de projet (target >50)			
Proportion de femmes membres de comités de gestion de projet formées sur les modalités de transfert de nourriture, monétaires ou sous forme de bon (target >60)			
Proportion de personnes assistées (hommes) informées sur le programme (target : 100)			
Proportion de personnes assistées (hommes) qui ne souffrent pas de problème de sécurité dans les trajets réalisés vers ou en provenance des sites du projet du PAM (target : 100)			
Proportion de personnes assistées (femmes) qui ne souffrent pas de problème de sécurité dans les trajets réalisés vers ou en provenance des sites du projet du PAM (target : 100)			
Quantité de fonds complémentaires apportés par les partenaires du projet (y compris ONG, société civile, secteur privé, institutions financières internationales et banques régionales de développement) (target : 10.000)	0 (Déc. 2013)		0 (Déc 2014)
Nombre d'organisations partenaires qui apportent des ressources et services complémentaires (target : 3)	1 (Déc 2013)		3 (Déc 2014)
Proportion d'activités du projet mises en œuvre avec la participation de partenaires complémentaires (target 100)	100 (Déc 2013)		100 (Déc 2014)
OS 4 : Réduire la dénutrition et rompre l'effet intergénérationnel de la faim			
Indice de capacité nationale en alimentation scolaire (target : 3,4)	2,2 (avril 2014)		

Remarque : Selon le bureau régional, les indicateurs relatifs à l'égalité hommes-femmes et la protection ne sont pas applicables à cette opération bien qu'ils apparaissent dans le cadre logique modifié du projet, étant donné que l'opération ne prévoit pas de fourniture d'assistance alimentaire directe du PAM. Ils seront retirés du cadre logique lors de la prochaine révision budgétaire.

⁶ Les indicateurs d'effets sont ceux présentés dans le cadre logique du projet alignés sur le nouveau plan stratégique du PAM 2014-2017.

Carte



Source :

http://www.portail.finances.gov.tn/service_ext_regional.php?dir=DGCF&type_bur=BC&poste=R

Résumé exécutif

Introduction

1. Le Bureau d'Évaluation (OEV) du Programme Alimentaire Mondial (PAM) a commissionné l'IRAM pour la réalisation de l'évaluation finale du projet de développement (DEV) 200493 « Renforcement des capacités dans le cadre du programme d'alimentation scolaire en Tunisie ». Ce projet a démarré en décembre 2012 pour une durée initiale de 12 mois, allongée ensuite jusqu'en juin 2015 et avait pour objectif de renforcer les capacités du gouvernement à améliorer la conception et la mise en œuvre du programme national d'alimentation scolaire. Le projet prévoyait la mise en œuvre de trois activités principales : l'évaluation du programme d'alimentation scolaire existant, les échanges d'expérience avec des programmes d'autres pays et l'élaboration d'une stratégie de pérennisation de l'alimentation scolaire (appelée la « stratégie » dans le reste de ce rapport). Le projet ciblait comme bénéficiaires directs les membres du gouvernement impliqués dans la gestion du programme. Son budget révisé est de 1,5 millions de dollars US.
2. L'évaluation a pour objectifs de rendre des comptes aux parties prenantes sur les performances et les résultats obtenus par le projet, de tirer des leçons utiles pour ce type d'opération dans d'autres pays et de formuler des recommandations pour la mise en œuvre de la prochaine phase du projet qui aura pour but la mise en œuvre de la « stratégie ». Cette phase sera couverte par une révision budgétaire qui allongera la durée du projet jusqu'en juin 2018. L'évaluation a été proposée à cette période du fait de cet objectif d'appuyer la prochaine phase du projet. Elle couvre la période de mi 2012 jusqu'à mars 2015. Ses principaux utilisateurs sont le Bureau Pays (BP) du PAM, les institutions tunisiennes impliquées dans l'alimentation scolaire, en particulier le Ministère de l'Éducation (ME), le partenaire de mise en œuvre (Social and Industrial Foodservice Institute – SIFI), de même que le Bureau Régional (BR) et OEV (PAM). L'équipe d'évaluation, composée de 3 évaluateurs, devait répondre à 3 questions principales : 1. Dans quelle mesure le projet est-il pertinent ? 2. Quels sont les résultats du projet ? 3. Pourquoi et comment le projet a-t-il généré ces résultats ? La méthodologie était basée sur des approches visant à assurer la fiabilité des informations collectées (historique, pluridisciplinaire, participative, triangulation, genre) et a intégré plusieurs méthodes de collecte de l'information (revue des données secondaires, entretiens semi-structurés individuels, focus groupes avec les parties prenantes identifiées, observation, restitution des résultats préliminaires).

Contexte

3. La Tunisie a ouvert une nouvelle page de son histoire à partir de décembre 2010 avec l'avènement de la Révolution de jasmin qui a conduit au départ du président Ben Ali et à l'ouverture d'une période de transition démocratique. Cette période a entraîné des changements importants sur le plan politique et institutionnel, mais a aussi eu des conséquences économiques qui se sont en particulier traduites par une augmentation importante du chômage.
4. La Tunisie a atteint la scolarisation primaire universelle, une quasi parité entre les filles et les garçons et un taux d'abandon dans le cycle primaire très faible. Ces performances sont le résultat d'un ensemble de réformes mises en œuvre au cours des 30 dernières années. Le ME met en œuvre un programme d'alimentation scolaire en primaire qui existe depuis l'indépendance de la Tunisie en 1956 et qui a pour but la réduction des abandons scolaires et

l'amélioration de la capacité de concentration des enfants. En 2014, le programme compte avec un budget de 24,6 millions de dinars tunisien et couvre 310.173 élèves dont 299.118 élèves en primaire (30% des élèves scolarisés en primaire)⁷.

5. La Tunisie a connu une transition alimentaire qui s'est caractérisée par une réduction de la sous-nutrition, qui existe cependant toujours et l'apparition d'un phénomène nouveau de surpoids et d'obésité. L'existence d'une proportion significative de ménages en insécurité alimentaire a été mise à jour par une enquête réalisée par le PAM et la FAO en 2011⁸.

Principaux résultats de l'évaluation

Dans quelle mesure le projet est-il pertinent ?

6. L'évaluation a confirmé la pertinence de l'alimentation scolaire au regard de la situation en terme d'éducation, de nutrition et de transfert de valeur. Les entretiens avec les parties prenantes ont montré que l'alimentation scolaire joue un rôle important dans la scolarisation des élèves, notamment en milieu rural où une proportion importante des élèves peut parcourir plusieurs kilomètres pour aller à l'école. La Tunisie fait face au double fardeau qui comprend la sous-nutrition, même si elle est à des niveaux faibles, et la croissance des problèmes de surpoids et d'obésité. L'alimentation scolaire peut potentiellement jouer un rôle pour améliorer le statut nutritionnel des enfants et promouvoir l'alimentation de qualité. En 2010, le taux de pauvreté était de 15,5%⁹. Il n'y a pas eu de mesure depuis lors, mais les difficultés économiques vécues depuis la révolution et l'augmentation du chômage ont pu avoir un effet négatif, et la valeur transmise aux ménages au travers des repas scolaire représente 10% des revenus des ménages les plus pauvres¹⁰.
7. L'objectif du projet, de renforcer les capacités du gouvernement pour améliorer le programme d'alimentation scolaire est jugé pertinent aux vues des contraintes existantes qui affectent l'efficacité et l'efficience du programme, notamment la couverture des jours d'écoles et la qualité nutritionnelle des repas distribués. Ces contraintes sont liées à la base juridique et réglementaire insuffisante de l'alimentation scolaire, à son ciblage, à l'absence de participation communautaire, au mécanisme de financement, au système de suivi et de contrôle de la gestion du programme et à l'inadaptation des infrastructures, équipements et ressources humaines.
8. Le processus proposé, qui repose sur l'analyse détaillée du programme existant, sur la connaissance des expériences et leçons apprises au niveau international et sur la formulation de propositions d'amélioration du programme avec l'élaboration d'une « stratégie », est également jugé pertinent.
9. Le projet est cohérent avec les priorités du gouvernement, qui porte une attention renforcée aux programmes sociaux depuis la révolution. Le projet vient d'une demande au PAM du ME, qui s'est engagé à améliorer le programme d'alimentation scolaire. Cela s'est notamment traduit par une forte augmentation du budget ces dernières années. Le projet est également cohérent avec les orientations des secteurs de la santé scolaire, de l'agriculture et des affaires

⁷ Ministère de l'Éducation, PAM et Social and Industrial Food Service Institute ; Le Programme d'Alimentation Scolaire : Etude des coûts ; Septembre 2014.

⁸ FAO et PAM; Etude d'Évaluation de la Situation de Sécurité Alimentaire en Tunisie; 2011

⁹ Banque Mondiale: <http://donnees.banquemondiale.org/pays/tunisie>

¹⁰ Ministère de l'Éducation, PAM et Social and Industrial Food Service Institute ; Le Programme d'Alimentation Scolaire : Etude des coûts ; Septembre 2014.

sociales. Enfin il est aligné avec les Plans stratégiques du PAM 2008-2013 et 2014-2017, de même qu'avec les politiques sectorielles d'alimentation scolaire, de nutrition, de développement des capacités et problématique hommes-femmes.

Quels sont les résultats du projet ?

10. Malgré un démarrage avec un an de retard, le projet a mis en œuvre l'ensemble des activités prévues et généré les produits attendus avec un niveau élevé de qualité. Des activités supplémentaires pertinentes ont également été réalisées.
11. L'atelier SABER réalisé en avril 2014 a permis de lancer une forte dynamique de travail collectif des parties prenantes et de réaliser une analyse des 5 piliers du cadre, approfondie par la suite dans l'évaluation intégrée du programme.
12. L'analyse des coûts et cette évaluation intégrée ont suivi les standards élaborés par le PAM et ont fourni une analyse détaillée et de qualité de la situation du programme existant. Certains aspects clés n'ont néanmoins pas été analysés de manière suffisante. Il s'agit des mécanismes de financement du programme et des retards de versement des fonds aux écoles, de l'adéquation du budget unitaire de 0,8 dinars par repas et par enfant pour distribuer des repas de qualité et de l'absence de participation communautaire, y compris de fonctionnement des Associations d'Action et de Développement des Ecoles Primaires (AADEP).
13. Des voyages d'étude ont été organisés au Centre d'Excellence de Lutte contre la Faim au Brésil, en Fédération de Russie et au Forum Mondial sur la Nutrition Infantile en Afrique du Sud. Ces échanges d'expérience, en particulier celui réalisé au Brésil, ont été particulièrement appréciés des participants et ont permis de définir des nouvelles orientations pour le programme, notamment le renforcement de la base juridique et réglementaire du programme et le développement de l'approvisionnement basé sur la production locale.
14. La « stratégie » atteint les objectifs fixés par le PAM pour ce type de stratégie. Elle intègre comme objectif de l'alimentation scolaire l'amélioration de la nutrition des enfants, la protection sociale et la promotion du développement économique local, en plus des objectifs déjà existants liés à l'éducation. Certaines déficiences du programme néanmoins identifiées dans les études préalables ne sont pas suffisamment abordées dans la « stratégie ». Il s'agit des délais de versement des fonds aux cantines scolaires, de la transparence et du contrôle de gestion des cantines et des mesures d'hygiène et de contrôle sanitaire.
15. Le projet n'a pas eu d'effets au niveau de l'amélioration du fonctionnement du programme existant. Conformément à la logique de l'intervention, ceux-ci sont attendus avec la mise en œuvre de la « Stratégie ». La prochaine phase du projet appuiera la mise en œuvre avec trois composantes : 1. Appui à l'amélioration du cadre réglementaire et à la préparation d'outils ; 2. Intervention dans 50 écoles de 8 régions sur le modèle actuel décentralisé de gestion des cantines scolaires pour la fourniture de repas chauds de qualité ; 3. Mise en œuvre d'expériences pilotes pour tester des modèles alternatifs d'organisation et d'approvisionnement. Ces propositions sont cohérentes avec la « Stratégie ».
16. Outre la formulation de la stratégie qui élargit les objectifs de l'alimentation scolaire et propose des mesures adaptées à la plupart des contraintes identifiées du programme, le projet a permis d'augmenter la visibilité et l'attention portée par les acteurs nationaux à l'alimentation scolaire, de créer une forte dynamique de travail des parties prenantes au niveau national et d'initier une dynamique dans 8 gouvernorats et d'intégrer la Tunisie dans la réflexion globale sur l'alimentation scolaire.

17. Le PAM a fait la promotion de la participation des femmes dans toutes les activités du projet. Toutefois, la parité n'a pas été atteinte. La « Stratégie » cible les femmes productrices pour le développement de l'approvisionnement basé sur la production locale, mais n'intègre pas un objectif plus global de promotion de la participation des femmes dans la gestion de l'alimentation scolaire.

Pourquoi et comment le projet a-t-il généré ces résultats ?

18. Les facteurs internes qui ont favorisé les résultats sont l'adéquation du budget de 1,5 millions de dollars US qui a permis de réaliser toutes les activités prévues, la qualité des ressources humaines mobilisées par le PAM, la qualité du partenariat avec l'ONG SIFI et la coordination et les échanges d'expérience entre les 6 pays couverts par le partenariat régional PAM- Fédération de Russie – SIFI. Le projet ne dispose pas d'un système de suivi proprement dit, mais cela n'a pas affecté les résultats, compte tenu du faible nombre d'activités.
19. Pour ce qui est des facteurs externes, le contexte de transition politique et institutionnelle a affecté le démarrage du projet, avec un délai d'un an, mais a été favorable avec l'intérêt renforcé du gouvernement pour les programmes sociaux. Le fort engagement du ME et des autres membres du comité de pilotage est un facteur très favorable. Il est illustré par l'initiative prise d'élaborer des projets régionaux dans 8 gouvernorats. Cela témoigne également d'une forte appropriation par les parties prenantes des contraintes identifiées et des solutions proposées dans la « Stratégie ». Le projet a été financé à 100% par la Fédération de Russie dès son démarrage. Plusieurs pistes de financement de la « Stratégie » sont envisagées, en plus de la seconde phase du projet appuyée par la Fédération de Russie, mais aucune estimation du coût de mise en œuvre de la « Stratégie » n'a été réalisée. Enfin, le contexte lié aux capacités des producteurs et à l'organisation et la participation communautaire représente un défi pour la mise en œuvre des composantes correspondantes de la « Stratégie ». Il devra faire l'objet d'une attention particulière dans la prochaine phase du projet.

Conclusion

20. Le projet DEV 200493 est jugé pertinent au regard de la situation du programme d'alimentation scolaire existant et des contraintes qui affectent son efficacité et son efficacité. Il est cohérent avec les priorités nationales et les politiques et stratégies du PAM.
21. La mise en œuvre du projet a été efficace et efficiente. Les activités et produits prévus ont été réalisés avec un niveau de qualité satisfaisant. Certaines questions importantes comme les délais de versement des fonds aux cantines scolaires, les capacités des productrices pour approvisionner les cantines scolaires ou les dynamiques de mobilisation communautaire n'ont pas été suffisamment abordées et devront être mieux prises en compte dans la prochaine phase du projet. Aussi, la « Stratégie » n'intègre pas d'objectif transversal de renforcement de la participation des femmes dans la gestion de l'alimentation scolaire.
22. Comme cela était attendu, le projet n'a pas encore généré d'effets et d'impacts sur le fonctionnement du programme d'alimentation scolaire. Cela ne pourra avoir lieu qu'avec la mise en œuvre de la « Stratégie ». Le PAM appuiera cette mise en œuvre au travers d'un allongement du projet de 3 ans. Les activités proposées pour ce nouvel appui sont jugées pertinentes. Il sera prioritaire d'élaborer un plan d'action détaillé de la « Stratégie » qui intègre un phasage et une estimation du coût de sa mise en œuvre, afin de clarifier les besoins de mobilisation de ressources supplémentaires.

23. Le projet est parvenu à créer une forte dynamique et appropriation par les parties prenantes du processus engagé et de la « Stratégie ». L'approche multisectorielle et de travail collectif, qui est un des facteurs de succès du projet, devra être poursuivie et transférée au niveau régional et local pour la conception et la planification des activités qui seront réalisées au niveau des écoles.

Recommandations

Recommandations pour la mise en œuvre de la « Stratégie » dans son ensemble :

- 1. Appuyer le ME pour la création d'un CP de l'alimentation scolaire**, sur le modèle du CP du projet DEV 200493, ouvert aux Ministères des Finances et du Développement, et dont la fonction principale serait le pilotage et le suivi de la mise en œuvre de la « Stratégie ».
- 2. Appuyer le CP2 pour l'élaboration d'un plan d'action détaillé** de la « Stratégie », qui inclut un budget, des responsabilités et des modalités de coordination et de suivi claires et qui distingue les phases (mesures d'amélioration du cadre réglementaire et d'élaboration d'outils divers, projets pilotes, mise à l'échelle) et les actions correspondantes à mener à court, moyen et long termes.
- 3. Promouvoir la création de comités techniques multisectoriels et multi acteurs dans les 8 régions** sélectionnées pour la prochaine phase de mise en œuvre de la « Stratégie », afin de transférer au niveau régional l'approche multisectorielle et inclusive mise en œuvre au niveau national. Le secteur privé et les organisations de la société civile actives dans les régions concernées pourraient être associés à ces comités techniques.
- 4. Réaliser une analyse détaillée des mécanismes de financement** et des retards de versement des fonds aux cantines scolaires, afin d'identifier des mécanismes améliorés ou alternatifs.
- 5. Réaliser une analyse détaillée des capacités et contraintes des organisations de productrices** pour approvisionner les cantines scolaires de manière fiable et à coûts maîtrisés, et élaborer une approche d'appui au développement de l'approvisionnement basé sur la production locale.

Recommandations pour la mise en œuvre de la révision budgétaire du projet DEV 200493 :

- 6. Elaborer une stratégie de partenariat** pour la mise en œuvre de la prochaine phase du projet, pour identifier des partenaires de la société civile actifs dans les régions et zones sélectionnées pour la mise en œuvre de la prochaine phase du projet.
- 7. Mettre en œuvre une approche participative au niveau local** pour promouvoir la participation des parents d'élèves et des communautés à la gestion des cantines scolaires, qui inclue un diagnostic du fonctionnement des cantines et une planification participative, et identifie le rôle et les contributions de chaque acteur, en particulier de la direction de l'école, des parents d'élèves et des communautés. Le fonctionnement des AADEP devrait aussi être revu.
- 8. Renforcer l'objectif de promotion de la participation des femmes** dans la gestion des cantines scolaires, au travers du renforcement du rôle des parents dans la gestion des cantines, et de la revue du fonctionnement des AADEP.
- 9. Améliorer le système de suivi et évaluation du projet** afin de mesurer les produits obtenus et effets engendrés par les activités proposées dans 50 écoles et d'identifier et de mesurer les facteurs de succès ou d'échec des projets pilotes pour pouvoir tirer des conclusions fiables quant à la pertinence de répliquer ces projets à une échelle plus grande.

1 Introduction

1.1 Caractéristiques de l'Évaluation

Objectifs et champs d'évaluation

1. Le bureau d'évaluation (OEV en anglais) du Programme Alimentaire Mondial (PAM) a commissionné l'Institut de Recherche et d'Applications des Méthodes de Développement (IRAM) pour réaliser l'évaluation indépendante finale du Projet de Développement (DEV) 200493 « Renforcement des Capacités dans le Cadre du Programme d'Alimentation Scolaire » en Tunisie du mois de février à juillet 2015. Cette évaluation fait partie d'une série d'évaluation d'opérations du PAM à entreprendre dans la période 2013-2015.
2. L'évaluation a deux **objectifs principaux et complémentaires** :
 - **Obligation redditionnelle** : L'évaluation doit rendre compte des activités mises en œuvre par le projet et des résultats obtenus par rapport aux engagements pris. Elle doit donner lieu à des recommandations qui doivent être formulées dans le cadre d'une nouvelle extension du projet prévue de juillet 2015 à juin 2018, au cours de laquelle le PAM appuiera le gouvernement tunisien à opérationnaliser et à mettre en œuvre sa « Stratégie de pérennisation de l'alimentation scolaire »¹¹. Sur base du présent rapport d'évaluation, le bureau pays (BP) du PAM préparera en juillet 2015 un plan de gestion et de mise en œuvre de ces recommandations.
 - **Apprentissage** : L'équipe d'évaluation devait analyser les facteurs internes et externes favorables et défavorables à la mise en œuvre des activités et à l'obtention des résultats. Cette analyse devait permettre de tirer des leçons, d'identifier les pratiques positives qui pourraient être étendues dans le programme ou reproduites dans des programmes similaires.
3. L'évaluation devait **couvrir** l'ensemble des activités du projet DEV et des processus liés à sa formulation, à sa mise en œuvre, à ses ressources et à son dispositif de suivi-évaluation-reporting. La période couverte par l'étude est de mi 2012 à mars 2015.
4. La période de réalisation de l'évaluation a été fixée en fonction de l'objectif d'élaborer des recommandations utiles pour la mise en œuvre de la révision budgétaire mentionnée au paragraphe 2. Bien que l'évaluation portait essentiellement sur les activités mises en œuvre jusqu'en mars 2015, elle devait également porter un jugement sur la pertinence des activités proposées dans cette révision.
5. Les principaux utilisateurs de l'évaluation sont le BP du PAM, ses partenaires impliqués dans le projet, principalement le ME, les autres membres du Comité de Pilotage (CP) du projet¹² et l'Organisation Non Gouvernementale (ONG) Social and Industrial Foodservice Institute (SIFI). Ces acteurs utiliseront l'évaluation pour améliorer la planification et la mise en œuvre de la « Stratégie ». Les autres utilisateurs sont le Bureau Régional (BR) du PAM, qui pourra valoriser les leçons

¹¹ Dans le présent document, la « Stratégie de pérennisation de l'alimentation scolaire » est nommée la « Stratégie ».

¹² Ministère de la Santé (MS), Ministère de l'Agriculture (MA), Ministère des Affaires Sociales (MAS), Ministère des Affaires Etrangères (MAE).

appries dans les autres pays couverts par le partenariat régional entre le PAM, la Fédération de Russie et SIFI (voir paragraphe 47), et l'OEV.

Approche méthodologique

6. L'équipe d'évaluation a cherché à répondre aux **questions d'évaluation** suivantes, définies dans les Termes de Référence (TdR – Annexe 1 : Termes de Référence). Elle a utilisé les critères de la pertinence, de la cohérence (interne et externe), de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la pérennité des actions mises en œuvre.
7. Les trois questions d'évaluation principales étaient :
 - Q1 : Dans quelle mesure le projet est-il pertinent ?
 - Q2 : Quels sont les résultats du projet ?
 - Q3 : Pourquoi et comment le projet a-t-il généré les résultats observés ?
8. Les TdR de l'évaluation incluait des sous-questions détaillées sur la base desquelles l'équipe d'évaluation a élaboré une matrice d'évaluation (Annexe 2 : Matrice d'évaluation). Cette matrice a permis d'identifier l'information qui devait être collectée et analysée pour répondre aux questions, de même que les sources et techniques de collecte de l'information.
9. L'équipe d'évaluation était composée de trois membres : un chef de mission, expert en sécurité et assistance alimentaire ayant une large connaissance des programmes d'alimentation scolaire, une experte en appui institutionnel dans le secteur de l'éducation et un expert du système éducatif tunisien. De plus, une experte en nutrition a fourni un appui ponctuel. L'équipe a basé son travail sur un ensemble d'approches destinées à obtenir des informations les plus fiables possibles¹³. Une approche du genre a été utilisée afin de comprendre dans quelle mesure les objectifs d'équité et d'égalité ont été pris en compte dans la formulation et la mise en œuvre des activités. Cette approche a inclut l'analyse des données secondaires, notamment le document de formulation du projet et les documents de diagnostics et de stratégie produits au cours du projet, et les données désagrégées par sexe disponibles, et la réalisation d'entretiens de focus groupes séparés de parents d'élèves, hommes et femmes, et d'élèves, garçons et filles, afin de mieux saisir les perceptions de chacun de ces groupes sur les besoins qui justifiaient le projet et les effets attendus.
10. Bien que le projet ne prévoyait pas d'actions directement dans les écoles ciblées par le programme d'alimentation scolaire, la méthodologie de l'évaluation a prévu la visite de quelques-unes de ces écoles et de commissariats d'éducation à l'échelle des gouvernorats. Ces visites avaient pour objectif de permettre à l'équipe d'évaluation d'avoir une meilleure compréhension du contexte tunisien et du programme d'alimentation scolaire, ainsi que de constater d'éventuelles dynamiques d'amélioration de l'alimentation scolaire engagées dans les gouvernorats et écoles, en marge du processus appuyé par le PAM à l'échelle nationale. Deux gouvernorats et six écoles ont été choisis pour ces visites de terrain, sur la base de critères définis pour permettre à l'équipe d'évaluation d'avoir une vision la plus complète possible des différentes situations en

¹³ Les approches utilisées sont l'approche historique et l'analyse des processus, l'approche pluridisciplinaire, l'approche participative et la triangulation des informations collectées.

présence. Ces critères et la liste des gouvernorats et écoles visités sont présentés en annexe 3.

11. Les principaux outils et techniques de collecte et d'analyse d'information utilisés sont la revue des données secondaires (voir annexe 4 : Bibliographie), les entretiens semi-structurés individuels et de focus groupes avec des parties prenantes du projet¹⁴ (voir annexe 5 : Liste des personnes rencontrées), l'observation dans les écoles et les bureaux des parties prenantes, et les restitutions interne (avec le personnel du PAM du BP, du BR et d'OEV) et externe des résultats préliminaires de la mission de terrain, qui ont permis de compléter l'information recueillie et de corriger les premières hypothèses faites par l'équipe.
12. L'évaluation s'est déroulée en trois phases : une phase préparatoire (du 24 février au 12 avril 2015), la mission de terrain en Tunisie (du 13 au 28 avril) et la rédaction du rapport d'évaluation (du 29 avril au 26 juin). Ces différentes étapes ont inclus un processus de contrôle de qualité réalisé par l'IRAM et de révision/commentaires par le BP, le BR et OEV du PAM.
13. La mission d'évaluation s'est déroulée sans contraintes majeures. L'ensemble des parties prenantes identifiées pendant la phase préparatoire a pu être interrogée, les 2 gouvernorats et les 6 écoles sélectionnées ont été visités. Comme cela avait été signalé dans le rapport de démarrage, l'analyse de l'impact et de la pérennité des actions mises en œuvre par le projet DEV a été limitée par le fait que le projet ne prévoyait pas d'effets directs sur l'amélioration du programme d'alimentation scolaire à la fin de sa mise en œuvre. Le projet prévoyait d'engager un processus au niveau national qui devait culminer par l'élaboration de la « Stratégie ». La mise en œuvre de cette « Stratégie » n'était pas prévue dans la durée initiale du projet. Elle est le principal objet de la nouvelle révision budgétaire. De ce fait, l'équipe d'évaluation s'est attachée à analyser les facteurs favorables à la mise en œuvre future de la « Stratégie », plutôt qu'à constater des effets et impacts non prévus à ce stade.

1.2 Contexte

Géographie et démographie

14. La Tunisie est située en Afrique du Nord. Elle couvre une superficie de 163.610 km² et fait frontière avec l'Algérie à l'ouest, la Lybie au sud-est, et la mer Méditerranée au nord-est et au nord. Le pays est découpé en 24 gouvernorats, divisés en 264 délégations, et compte 264 municipalités ou communes urbaines.
15. La Tunisie comporte 4 zones agro-écologiques distinctes¹⁵, le Nord, la Dorsale, le Centre et le Sud, qui se différencient par des précipitations très variables, allant d'une moyenne de 594 mm au nord à moins de 156 mm à l'extrême sud-est du pays¹⁶.
16. D'après l'Institut National de la Statistique de Tunisie (INS)¹⁷, la population était estimée en 2013 à 10.886.500 personnes et comptait, en 2012, 49,7% d'hommes

¹⁴ BP du PAM, institutions membres du Comité de Pilotage du projet, bailleur de fonds du projet, partenaires techniques et financiers (y compris agences des Nations Unies), organisations de la société civiles, secteur privé, associations de producteurs, personnel des commissariats d'éducation et d'agriculture des gouvernorats, personnel des écoles, élèves, parents d'élèves.

¹⁵ http://www.fao.org/ag/AGP/AGPC/doc/counprof/frenchtrad/Tunisie_fr/tunisia_fr.htm

¹⁶ http://www.fao.org/nr/water/aquastat/countries_regions/tun/index.stm

¹⁷ <http://www.ins.nat.tn/indexfr.php>

et 50,3% de femmes. Le taux d'accroissement naturel était en 2012 de 1,32%. La densité de population était de 69,2 habitants au km² et la population urbaine représentait 66,4% de la population totale.

Contexte politique

17. La Tunisie est une république laïque qui a succédé à une monarchie après la proclamation de l'indépendance en 1956. Pendant la présidence de Habib Bourguiba, de 1957 à 1987, le contexte politique tunisien est stable et les réformes se succèdent pour mettre en place un Etat moderne, parachever la souveraineté nationale et moderniser la société. Parallèlement, la Tunisie fait des progrès économiques notables. Ben Ali prend le pouvoir en 1987. Le régime se radicalise, l'opposition est très souvent réprimée et les tensions sociales grandissent face aux fortes inégalités régionales avec une concentration de l'économie dans les régions côtières.
18. En décembre 2010, de fortes tensions apparaissent à Sidi Bouzid, dans le centre-ouest de la Tunisie. La pauvreté, le chômage et les inégalités rurales sont considérés comme les principaux éléments déclencheurs de ces tensions qui se transforment en « révolution populaire ». Fortement contesté, le président Ben Ali annonce qu'il renonce à ses fonctions le 14 janvier 2011.
19. Ces événements marquent le début de changements politiques importants, avec l'organisation des premières élections démocratiques que le pays a connu, fin 2011 et gagnées par le parti islamiste Ennahda, qui obtient la majorité à l'Assemblée Constituante, notamment chargée de rédiger une nouvelle Constitution. Toutefois, la Tunisie connaît une transition difficile avec de fortes tensions politiques et l'assassinat de plusieurs personnalités politiques. La nouvelle Constitution est adoptée en janvier 2014 et des élections législatives et présidentielles sont organisées fin 2014, marquant la fin de la crise politique tunisienne. Béji Caid Essebsi, du parti Nidaa Tounes, est alors élu Président de la République.
20. Le contexte sécuritaire dans la région s'est dégradé ces dernières années avec les différents printemps arabes (Tunisie, Egypte) et la guerre civile libyenne qui a éclaté avec la chute de Khadafi en 2011. Les répercussions de l'instabilité régionale pèsent sur la Tunisie d'un point de vue économique et social avec notamment la forte baisse des échanges commerciaux entre la Tunisie et la Libye qui a un impact négatif sur les entreprises tunisiennes et le taux de chômage. En effet, la Libye était un partenaire commercial privilégié de la Tunisie en particulier pour les produits agro-alimentaires et les matériaux de construction.
21. Par ailleurs, la Tunisie doit supporter le poids de l'arrivée de nombreux libyens - estimés à 1,2 millions en juin 2014 par le Ministère du Commerce Tunisien. De plus, la Tunisie fait face au risque de voir un afflux d'armes et une montée des mouvements djihadistes en provenance de la Lybie. La sanglante attaque du musée du Bardo le 18 mars dernier a révélé l'envergure du défi sécuritaire auquel fait face le pays.

Contexte économique et social

22. La Tunisie est, au même titre que le Maroc, l'un des seuls pays de la région à être entré dans la catégorie des « pays à revenus moyens ». En 2013, la Tunisie gagne

quatre places dans le classement de l'Indice de Développement Humain (IDH)¹⁸ et se situe à la 90^{ème} place sur 187.

23. L'économie de la Tunisie est relativement diversifiée, historiquement liée à l'agriculture (blé, olives, dattes, agrumes et produits de la mer), aux mines et à l'énergie (grand producteur de phosphates et dans une moindre mesure d'hydrocarbures), au tourisme et aux industries manufacturières (textiles, agroalimentaire et électromécanique).
24. Dans un contexte de crise politique et sécuritaire, la Tunisie a enregistré en 2013 une croissance modérée de 2.6 %, en recul par rapport à 2012 (3.7%). Les blocages politiques, la dégradation de la situation sécuritaire et l'impact que cela a sur le secteur clé du tourisme¹⁹, la fragilité du contexte social, la stagnation de la zone euro (premier client et premier fournisseur du pays) et une production agricole en recul de 3.3 % expliquent ce ralentissement²⁰.
25. La transition politique et les difficultés économiques qui l'ont accompagnée se sont répercutées sur la situation en termes d'emploi. D'après l'INS, le taux de chômage s'est situé entre 12 et 13,5% entre 2006 et 2010, puis il a fortement augmenté en 2011 pour se situer à 18,9% au dernier trimestre de 2011. Il a ensuite connu une diminution progressive, mais reste supérieur à la période pré révolution (15,2% au dernier trimestre 2014). Le chômage des jeunes diplômés est à un niveau particulièrement préoccupant (34%, soit un jeune diplômé sur trois), en raison d'un décalage grandissant entre leurs compétences et les besoins des entreprises. Les femmes restent sous-représentées sur le marché du travail. Elles ne comptent que pour un quart des 3,2 millions d'actifs et leur taux de chômage (23%) est supérieur à celui des hommes (13%)²¹.
26. Par ailleurs, en 2013, la Tunisie occupait la 48^{ème} position de l'Indice des Inégalités de Genre du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) sur 187 pays²². Les femmes tunisiennes jouissent de droits avancés en comparaison avec le reste du monde musulman. Le code du statut personnel, promulgué sous la présidence de Bourguiba, inclut notamment la reconnaissance des droits civiques de vote et d'éligibilité; le consentement requis pour le mariage; l'abolition de la répudiation et son remplacement par une procédure de divorce judiciaire; l'interdiction de la polygamie ; la fixation d'un âge minimum pour le mariage (18 ans); la légalisation de la contraception et de l'avortement etc.
27. La pauvreté a reculé de manière significative en Tunisie entre 2000 et 2010, avec une proportion de population vivant sous le seuil de pauvreté passant respectivement de 32,4%, 23,3% à 15,5% en 2000, 2005 et 2010²³. (avec un taux de pauvreté de 6% en 2010 selon l'INS). Selon l'INS, les écarts entre régions ont eu tendance à s'accroître alors que les inégalités ont reculé à l'intérieur des mêmes régions. Pendant des années, le pouvoir de Ben Ali a réussi à prévenir les tensions sociales grâce à une politique de contrôle des prix, subventionnant les produits de base. En effet, une part importante de l'action sociale passe par des

¹⁸ Indice de Développement Humain établi par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)

¹⁹ D'après le Trésor Public Français (<https://www.tresor.economie.gouv.fr/File/392812>), le secteur touristique représente 7% du PIB national de la Tunisie, emploie 12% de la population active et couvre 55% du déficit commercial. En 2011, les recettes du secteur touristique ont chuté de 33%.

²⁰ AfDB, UNDP, OCDE – « Perspectives économiques en Afrique », 2014.

²¹ Cf. infra.

²² <http://hdr.undp.org/en/content/gender-inequality-index>

²³ Banque Mondiale: <http://donnees.banquemondiale.org/pays/tunisie>

subventions (ou « compensations ») aux produits énergétiques, aux produits alimentaires et aux transports, préservant le pouvoir d'achat du plus grand nombre.

28. Toutefois, le poids croissant de ces dépenses sur le budget de l'Etat a rendu nécessaire un meilleur ciblage des bénéficiaires et des réflexions sur la poursuite de ces transferts sociaux sont en cours, malgré la difficulté de les réformer. Une récente étude de la Banque Africaine de Développement (BAD)²⁴ démontre que les transferts sociaux indirects contribuent à la réduction de la pauvreté et de la pauvreté extrême et qu'une éventuelle suppression sans compensation des subventions aux produits alimentaires de base augmenterait le taux de pauvreté de 3,6 points.

Contexte éducatif

29. La Tunisie dédie une part importante de ses ressources à l'éducation, avec près de 15% du budget de l'Etat en 2012 et plus de 5% du Produit Intérieur Brut (PIB) la même année²⁵. La loi 2002-80 a fait de l'éducation une priorité nationale absolue et un droit fondamental garanti pour tous. Le système éducatif a de nouveau été réformé en 2008 (loi 2008-09) avec des modifications relatives aux objectifs des cycles scolaires. Les progrès du pays en matière d'accès à l'éducation primaire ont été considérables: le taux net de scolarisation dans ce niveau d'éducation, correspondant en Tunisie à la tranche d'âge 6-11 ans, est passé de 87,4 % en 1990 à 99 % pour l'année scolaire 2012-2013 ne laissant, à cette date, qu'environ 10.400 enfants en dehors de l'école, sur un total de 1.040.000 enfants scolarisables²⁶. Les progrès accomplis ont été plus importants encore pour les filles : parties d'un taux net de scolarisation plus faible en 1990 (84,5 % contre 89,3 % pour les garçons), on observe qu'elles atteignent, en 2012-2013, un taux légèrement supérieur à celui des garçons (99,2 % contre 98,9 %)²⁷. Cette évolution a concerné l'ensemble du pays, mais il existe néanmoins des disparités régionales marquées: en 2011, les taux nets de scolarisation pour les 6-11 ans ont varié entre 99,5 % au gouvernorat de Tunis et 92,4 % au gouvernorat de Kasserine, avec une moyenne nationale de 98,3 %. Cet écart observé déjà à l'âge d'entrée à l'école primaire s'élargit au cours de la période de scolarisation.
30. Comme le montre la figure 2, le taux d'abandon scolaire dans le cycle primaire a également connu une évolution favorable entre 1990 et 2012, période pendant laquelle il est passé de 7 à 1%²⁸. Cette évolution concerne aussi bien les filles que les garçons. Comme pour les taux de scolarisation, il existe des disparités régionales. Lors de l'année scolaire 2010-2011, le taux d'abandon a varié entre 2,5% dans le gouvernorat de Kairouan et 0,4% dans le gouvernorat de Tunis²⁹. Cette évolution est due à une amélioration significative des rendements internes du système éducatif tunisien liée notamment à la mise en place d'un ensemble de réformes (1991, 2002)³⁰ portant sur : l'amélioration de la couverture scolaire et

²⁴ Banque Africaine de Développement, « Réduire les coûts des transferts d'argent des migrants et optimiser leur impact sur le développement », 2013.

²⁵ Organisation Internationale du Travail, AECID, Observatoire National de l'Emploi et des Qualifications; Analyse du Système Educatif Tunisien; 2013.

²⁶ Ministère de l'Education, Annuaire Statistiques scolaires 1989-1990 et 1999-2000.

²⁷ Ministère de l'Education, Annuaire Statistiques scolaires 1990-1991 et 2012-2013.

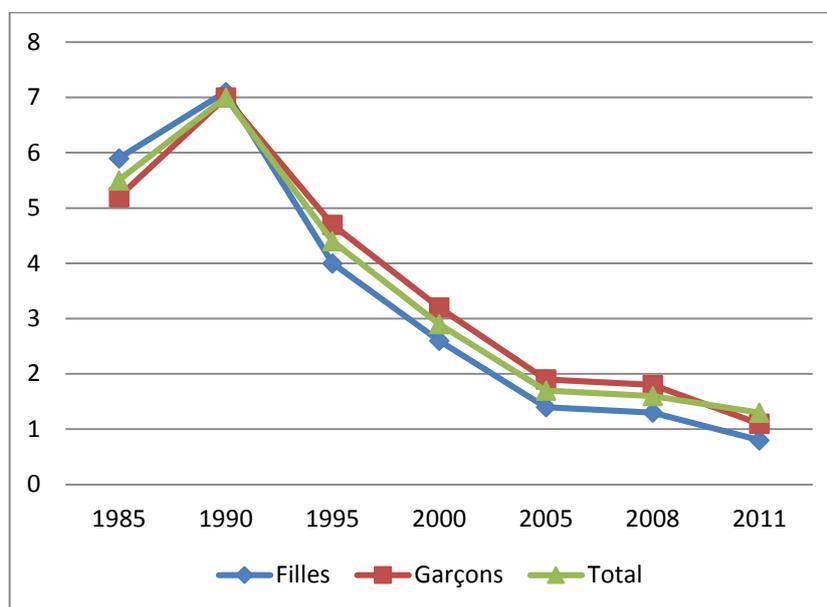
²⁸ Ministère de l'Education, Annuaire Statistiques scolaires 1990-1991 et 2012-2013.

²⁹ Ministère de l'Education, Annuaire Statistiques scolaires 2010-2011.

³⁰ Réforme de 1991 et de 2002.

des équipements, la formation des enseignants, la révision des programmes, le passage automatique d'une classe à l'autre, l'adaptation des horaires scolaires, etc.

Figure 2 : Evolution des taux d'abandon par sexe



Source : Ministère de l'éducation

31. En revanche, le taux d'abandon scolaire a augmenté dans le cycle secondaire. Il est ainsi passé de 7,9% à 9,3% entre 1990 et 2012, et concerne les garçons plus que les filles³¹. L'abandon scolaire à ce niveau est attribué à la précarité des conditions socio-économiques des familles, au faible niveau d'instruction des parents, ainsi qu'à la distance d'accès à l'école, en particulier en milieu rural³². Cette hausse de l'abandon dans le cycle secondaire, de même que la qualité de l'enseignement, sont les principales préoccupations actuelles concernant l'enseignement de base.
32. **Alimentation scolaire.** Le Ministère de l'Education (ME) tunisien met en œuvre un programme d'alimentation scolaire dont les objectifs sont d'améliorer l'accès à l'école des enfants des ménages les plus défavorisés, de réduire l'abandon scolaire et d'améliorer la capacité de concentration des enfants durant l'apprentissage. Ce programme existe depuis l'indépendance de la Tunisie en 1956.
33. Le programme d'alimentation scolaire est sous la responsabilité du ME au niveau national (Directions générales des affaires financières et du cycle primaire) et régional (Commissariats régionaux de l'éducation) pour le financement, la supervision et la coordination du programme. Au niveau local, les Associations d'Action et de Développement de l'Ecole Primaire (AADEP) reçoivent les fonds transférés par le ME et organisent l'achat et la distribution des repas. Le

³¹ Ministère de l'Education; Annuaire Statistiques Scolaires 1990-1991 et 2012-2013

³² Ministère de l'Education et UNICEF; Analyse de l'abandon scolaire dans les gouvernorats de Sidi Bouzid et Jendouba; 2012)

programme d'alimentation scolaire est financé sur une ligne dédiée dans le budget national. Son coût était de 24,6 millions de dinars tunisiens³³ en 2014.

34. En 2012, le programme ciblait 2.358 cantines scolaires³⁴ et 239.812 écoliers du cycle primaire, soit 24% des enfants scolarisés en primaire³⁵. En théorie, un ciblage géographique des zones et écoles situées dans des zones rurales et des ménages bénéficiaires (basé sur l'éloignement des zones d'habitations des élèves et sur des critères de situation de santé et de revenus des ménages) est mis en œuvre. Cependant, en pratique, tous les élèves des écoles ciblées, de même que les élèves inscrits en classe préparatoire dans ces écoles, bénéficient de l'alimentation scolaire. De ce fait, en 2014, le programme d'alimentation scolaire a touché 310.173 élèves³⁶. Des repas sont servis 120 jours sur les 200 jours que compte l'année scolaire. Il s'agit essentiellement de repas froids, bien qu'une minorité d'écoles servent des repas chauds. D'après l'étude des coûts du programme d'alimentation scolaire³⁷, les repas servis à l'école représentent environ 29% des besoins énergétiques journaliers des élèves et 10% des revenus des ménages classés parmi les plus vulnérables dans les zones rurales.

Sécurité alimentaire et nutrition

35. D'après l'Organisation des Nations Unies Pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO)³⁸, la Tunisie est autosuffisante pour certaines productions agricoles et exporte une partie de sa production de fruits et légumes. D'après une enquête de sécurité alimentaire menée par la FAO et le PAM en 2011³⁹, le taux de couverture par la production est respectivement de 97% pour la viande, de 100% pour le lait et les légumes frais et de 55% pour les céréales. La réussite des cultures céréalières est très dépendante des pluies et la production peut varier énormément (selon la même enquête, la production est passée de 500.000 tonnes en 2002 à 2.700.000 tonnes en 2003). Le gouvernement joue un rôle important dans la régulation de la disponibilité et des prix des denrées alimentaires de base, au travers de la subvention et du déstockage de vivres.
36. Malgré ces dispositions, l'enquête de la FAO et du PAM de 2011, réalisée dans 3 régions présentant des caractéristiques agro-écologiques et économiques différentes (nord-ouest, centre-ouest et sud-est), a montré que respectivement 11,4% et 35,6% de la population enquêtée étaient en insécurité alimentaire sévère et modérée, avec des disparités entre les zones. Les principales causes de l'insécurité alimentaire identifiées sont l'augmentation du prix des denrées alimentaires, les problèmes de santé⁴⁰, le manque d'emploi et le prix d'autres services comme l'électricité. Les stratégies d'adaptation des ménages en

³³ Ministère de l'Education, PAM et SIFI; Le Programme d'Alimentation Scolaire : Etude des coûts ; Septembre 2014.

³⁴ Ministère de l'Education, PAM et SIFI; Evaluation Intégrée du système d'alimentation scolaire en Tunisie; Août 2014. A noter que : les données disponibles sur le nombre d'école et le % d'élèves couverts théoriquement ne sont disponibles que pour 2012 alors que l'estimation du nombre réel d'enfants couverts n'est disponible qu'en 2014.

³⁵ PAM; Document de formulation du projet DEV 200493; 2012.

³⁶ Ministère de l'Education, PAM et SIFI; Le Programme d'Alimentation Scolaire : Etude des coûts ; Septembre 2014.

³⁷ Ministère de l'Education, PAM et SIFI; Le Programme d'Alimentation Scolaire : Etude des coûts ; Septembre 2014.

³⁸ FAO; Profil Nutritionnel par Pays; http://www.fao.org/ag/AGN/nutrition/TUN_fr.stm

³⁹ FAO et PAM; Etude d'Evaluation de la Situation de Sécurité Alimentaire en Tunisie; 2011

⁴⁰ Les ménages en insécurité alimentaire présentent une forte prévalence de maladies chroniques parmi leurs membres et destinent une part importante de leurs revenus aux dépenses de santé, ce qui affecte le pouvoir d'achat disponible pour l'achat de nourriture.

insécurité alimentaire sont liées d'une part à l'alimentation (achat de denrées moins chères, réduction du nombre de repas,...) et d'autre part à la réduction des autres dépenses des ménages (santé, agriculture) et à la décapitalisation.

37. D'après l'enquête de la FAO et du PAM de 2011, l'indice des prix des denrées alimentaires a augmenté de 14% à 49% entre 2005 et 2010, selon les types de denrées. D'après l'INS⁴¹, cette évolution s'est poursuivie entre 2010 et 2015, avec une augmentation de l'indice des prix de 14% à 61%. Les prix du pain et des céréales ont augmenté respectivement de 21% et 14% dans les périodes 2005-2010 et 2010-2015.
38. Pour ce qui est de la situation nutritionnelle, selon l'enquête par grappes à indicateurs multiples (MICS 4) menée en 2011-2012, 2% des enfants de moins de cinq ans ont une insuffisance pondérale, 10% ont un retard de croissance (prévalence classée comme faible selon l'OMS⁴²), 3% accusent une perte de poids (situation acceptable selon l'OMS⁴³) et 14% présentent une surcharge pondérale⁴⁴. La prévalence de la surcharge pondérale chez les enfants de moins de 5 ans a augmenté (estimée à 6,3% en 2006 à l'échelle nationale, avec des disparités fortes entre les régions allant de 3,3% dans le Centre-Ouest à 9,8% dans le Nord-est⁴⁵). Selon l'Institut National de Nutrition et Technologie Alimentaire (INNTA), un adolescent(e) sur quatre, âgé(e) de 15 à 19 ans, souffre de surcharge pondérale (surpoids ou obésité). Les prévalences sont similaires pour les deux sexes⁴⁶.
39. Le ministère de la Santé (MS) met en œuvre un programme de santé scolaire, dont l'objectif est de préserver la santé des élèves et étudiants. La Direction de la médecine scolaire et universitaire (DMSU) est chargée de la conception et de la programmation des actions de prévention, de dépistage et des traitements prophylactiques, ainsi que de la programmation, la réalisation et l'évaluation de l'éducation sanitaire dans les milieux scolaires et universitaires⁴⁷. La santé scolaire comprend six composantes : 1) la surveillance épidémiologique, 2) la visite médicale systématique de certaines classes, 3) la vaccination, 4) la surveillance des conditions d'hygiène et de sécurité (locaux d'enseignement, de restauration et d'hébergement des élèves) ainsi que le contrôle de la qualité des menus et des aliments servis et le suivi du personnel manipulateur des denrées alimentaires, 5) l'éducation à la santé et 6) le recueil et l'analyse des données⁴⁸.

1.3 Descriptif de l'Opération

40. Le projet DEV 200493 a été approuvé en décembre 2012 et couvrait initialement la période de décembre 2012 à décembre 2013. Le projet contribue à l'Objectif

⁴¹ <http://www.ins.nat.tn/indexfr.php>

⁴² Retard de croissance (malnutrition chronique): <20% = faible ; 20-29% = moyen ; 30-39% = élevé ; et > 40% = très élevé

⁴³ Malnutrition aigüe globale: <5% = situation acceptable ; 5-9% = situation insatisfaisante ; 10-14% = seuil d'alerte; et ≥ 15% = seuil d'urgence

⁴⁴ MDRP/INS/UNICEF. 2012. Tunisie Enquête par grappes à indicateurs multiples (MICS 4) 2011-2012 – Résultats préliminaires

⁴⁵ UNICEF. 2012. Analyse de la situation des enfants en Tunisie 2012

⁴⁶ http://www.institutdenutrition.rns.tn/index.php?option=com_content&task=section&id=79&Itemid=120

⁴⁷ <http://www.santetunisie.rns.tn/fr/#>

⁴⁸

http://www.santetunisie.rns.tn/fr/index.php?option=com_content&view=article&id=263&Itemid=160&lang=fr

Stratégique (OS) 5 du Plan Stratégique 2008-2013 du PAM⁴⁹. Il vise à renforcer les capacités nationales de mise en œuvre d'un programme d'alimentation scolaire de qualité et durable en Tunisie. En janvier 2014, le projet a été aligné au Plan Stratégique 2014-2017 et contribue à son OS 4⁵⁰.

41. Le projet DEV 200493 est exclusivement un projet d'appui institutionnel et d'assistance technique aux institutions tunisiennes impliquées dans le programme d'alimentation scolaire. Il ne contient pas d'assistance alimentaire du PAM. La stratégie proposée pour atteindre l'objectif de renforcement des capacités pour la mise en œuvre du programme d'alimentation scolaire dans le primaire repose sur la mise en œuvre d'un processus au niveau national, qui inclut les produits suivants :

- Evaluation détaillée du programme d'alimentation scolaire existant, afin d'identifier ses forces et faiblesses et d'identifier des actions prioritaires pour renforcer la qualité du programme.
- Echanges d'expériences dans le cadre de voyages d'études ayant pour but d'apprendre de différents modèles de programmes d'alimentation scolaire nationaux et de connaître les bonnes pratiques et les enseignements provenant de ces modèles.
- Elaboration d'une stratégie nationale d'alimentation scolaire qui fixe les priorités pour améliorer le programme existant.

42. Les bénéficiaires directs du projet sont les membres du personnel des institutions tunisiennes impliquées dans le programme d'alimentation scolaire : en premier lieu le ME, mais aussi le MS, le MA, le MAS et le MAE qui n'étaient pas impliqués dans la gestion de l'alimentation scolaire avant le projet, mais qui y ont été associés pour élargir les objectifs de l'alimentation scolaire à la nutrition, à la protection sociale et au développement local. Le nombre de bénéficiaires n'était pas précisé dans la formulation initiale du projet. Il a par la suite été fixé à 100 membres du personnel gouvernemental (en avril 2014, à la suite d'un atelier *System Approach for Better Education Results – SABER* – organisé par le PAM).

43. Le projet a fait l'objet de trois Révisions Budgétaires (RB) :

- RB1 : approuvée le 24 septembre 2013, elle prévoyait la prolongation de la durée du projet de 12 mois, jusqu'en décembre 2014, et l'augmentation du budget de 37.060 dollars US. Le budget initial était 1.462.940 dollars US. Le budget modifié est 1.500.000 dollars US.
- RB2 : Adoption technique du nouveau cadre de gestion financière du PAM.
- RB3 : approuvée le 16 décembre 2014, elle prolongeait une nouvelle fois la durée du projet, de 6 mois, jusqu'en juin 2015, augmentait le budget des activités de Développement et Augmentation des Capacités, et réduisait pour un montant équivalent les Coûts d'Appui Direct (pas de nouvelle modification du budget total).

⁴⁹ Renforcer les capacités des pays à lutter contre la faim, y compris au travers de stratégies de transfert de responsabilités et d'achats locaux

⁵⁰ Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim

44. D'après le PAM⁵¹, 100% du budget révisé a été mobilisé dès décembre 2012. L'unique donateur qui apporte l'intégralité du financement est la Fédération de Russie.
45. Le partenaire institutionnel du PAM pour ce projet est le ME tunisien. En plus de cela, un comité de pilotage composé du ME, du MA, du MAE, du MS et du MAS, suit et fixe les orientations stratégiques du projet. L'unique partenaire de mise en œuvre des activités du projet DEV est l'ONG SIFI. Le PAM a coordonné les activités du projet avec l'équipe de Pays des Nations Unies (EPNU). En particulier, le Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF) et l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) ont participé aux ateliers nationaux organisés par le projet. Enfin, l'approche SABER pour l'alimentation scolaire a été élaborée au niveau global dans le cadre d'un partenariat entre le PAM et la Banque Mondiale.
46. Le projet s'insère dans un partenariat régional entre le PAM, la Fédération de Russie et l'ONG SIFI, qui a pour but le renforcement de l'appropriation et de la mise en œuvre de l'alimentation scolaire par les gouvernements de 6 pays de la zone Moyen-Orient, Afrique du Nord et Asie Centrale/Caucase⁵².

⁵¹ Ressource situation du 14 janvier 2015.

⁵² Arménie, Tadjikistan, Kirghizstan, Jordanie, Maroc, Tunisie.

2 Résultats

2.1 Pertinence de l'Opération

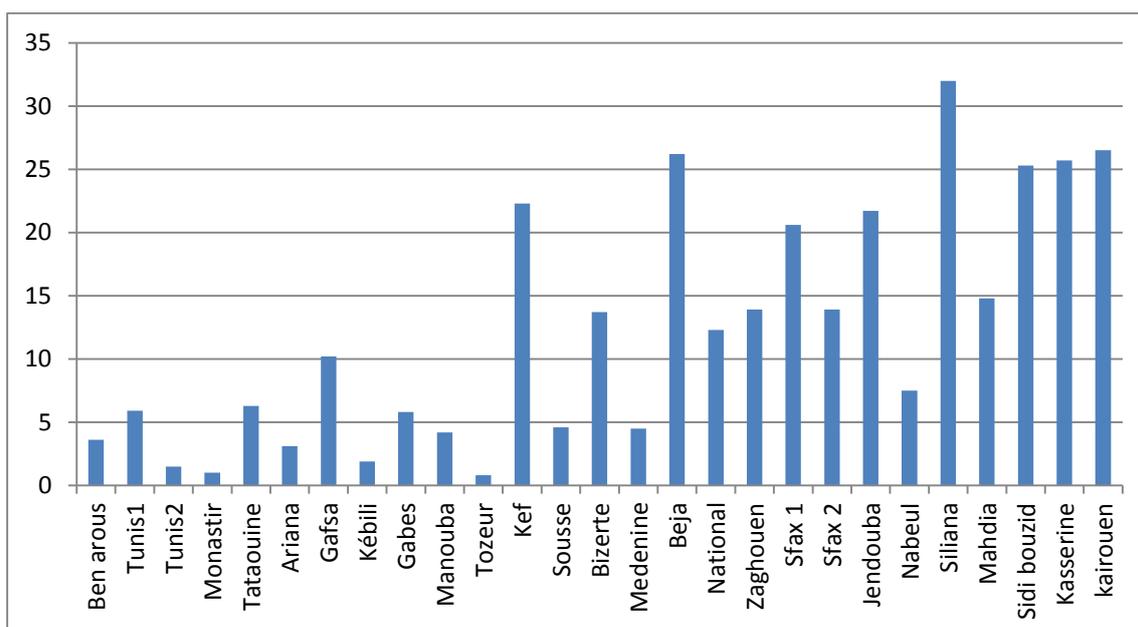
2.1.1 Pertinence de l'alimentation scolaire au regard des besoins de la population

Education

47. Comme indiqué dans le chapitre 1.2 *Contexte* (paragraphe 29 et 30) la Tunisie a atteint la Scolarisation universelle au primaire, avec une quasi parité entre les filles et les garçons et un faible taux d'abandon dans le cycle primaire.

48. Les cantines scolaires font parties du paysage éducatif tunisien depuis son indépendance en 1956 et ont largement contribué à la scolarisation des enfants, notamment dans les zones rurales défavorisées. Les entretiens réalisés pendant l'évaluation auprès des parents et des acteurs de l'éducation ont montré que l'alimentation scolaire joue un rôle important dans la scolarisation des élèves, notamment en milieu rural où une proportion importante des élèves peut parcourir entre 3 et 6 kilomètres pour se rendre à l'école (voir figure 3 ci-dessous).

Figure 3 : Pourcentage d'élèves parcourant une distance supérieure à 3 km pour se rendre à l'école, par gouvernorat



Source : Ministère de l'éducation – 2012/2013

49. L'organisation du temps scolaire est variable selon les écoles et le niveau. Les élèves ont classe soit le matin, soit l'après-midi, soit toute la journée. Les repas sont servis entre 10h00 et midi. Dans le cas où les élèves vont à l'école toute la journée, la cantine scolaire apparaît déterminante pour les écoles rurales, au risque de voir les élèves ne pas manger de la journée et donc, de réduire leur capacité de concentration et leurs résultats scolaires.

Nutrition

50. Au cours des 30 dernières années, la Tunisie a connu une transition alimentaire et nutritionnelle qui s'est traduite par une diminution de la sous-nutrition, qui

existe toujours malgré tout, et l'apparition de phénomènes nouveaux de surpoids et d'obésité qui constituent une préoccupation croissante de santé publique (voir chapitre 1.2 *Contexte*).

51. L'alimentation scolaire au primaire telle qu'elle est distribuée dans le programme d'alimentation scolaire fournit une part insuffisante des besoins nutritionnels des enfants s'agissant d'un repas qui remplace le déjeuner. Selon l'étude des coûts du programme réalisée dans le cadre du projet DEV 200493⁵³, les repas froids et chauds servis dans les écoles couvrent 29% des besoins énergétiques seulement, alors que le déjeuner devrait apporter 35 à 40% des besoins énergétiques quotidiens. D'après l'évaluation intégrée du système du programme⁵⁴, les repas ne sont pas suffisamment équilibrés, avec une composition moyenne de 14% de protides, 47% de glucides et 37% de lipides, au lieu de respectivement 15%, 55% et 30% préconisés. D'après cette même étude, la couverture des besoins en protéines, calcium et fer est très variable selon les repas distribués. Globalement, les protéines sont surtout d'origine végétale, et la couverture des besoins en fer et en calcium est souvent insuffisante.
52. L'évaluation intégrée du système d'alimentation scolaire en Tunisie menée en 2014 a montré que les repas froids (servis dans 80% des cantines scolaires) sont plus déséquilibrés, avec un excès de lipides (beurre, huile et confiture « chamia »). Cet excès, combiné avec un manque d'activité physique, est la cause principale du surpoids.⁵⁵ De tels repas non seulement ne répondent pas à la préoccupation croissante concernant le surpoids chez l'enfant, mais constituent une opportunité manquée de contribuer à l'amélioration des habitudes alimentaires. Par ailleurs, d'après les entretiens réalisés pendant l'évaluation, les repas froids sont perçus comme étant de très mauvaise qualité, aussi bien par les parties prenantes du projet DEV que par les élèves et les parents d'élèves.

Transfert de valeur – Protection sociale

53. Comme on l'a vu au chapitre 1.2 *Contexte*, la pauvreté a diminué de manière significative entre 2000 et 2010. Néanmoins, la prévalence de la pauvreté n'a pas été mesurée depuis la révolution de fin 2010 et la transition politique. Celle-ci a néanmoins été accompagnée de perturbations économiques qui se sont notamment traduites par une forte augmentation du chômage. De même, l'enquête réalisée par le PAM et la FAO en 2011⁵⁶ a révélé qu'une part significative de la population rurale souffrait d'insécurité alimentaire (voir paragraphe 36).
54. Ce contexte confirme la pertinence du rôle potentiel de transfert de valeur aux plus pauvres que l'alimentation peut jouer. D'après l'étude des coûts du programme d'alimentation scolaire, les repas distribués représentent un transfert réel de 0,587 et 0,536 dinar respectivement pour les repas froid et chaud, soit autour de 10% des revenus des ménages les plus pauvres.

2.1.2 Pertinence des objectifs et activités du projet

55. L'identification initiale du projet DEV 200493 relevait plusieurs déficiences importantes du programme d'alimentation scolaire au primaire qui affectent son

⁵³ Le programme d'Alimentation Scolaire: Etude des coûts; PAM, SIFI, septembre 2014

⁵⁴ Evaluation intégrée du système d'alimentation scolaire en Tunisie ; Ministère de l'Education, PAM, SIFI, août 2014.

⁵⁵ <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/fr/>

⁵⁶ Etude d'évaluation de la situation de sécurité alimentaire en Tunisie, PAM, FAO, septembre 2011.

efficacité et son efficience. L'évaluation intégrée du programme⁵⁷ et les résultats de l'atelier SABER, réalisés dans le cadre du projet DEV 200493, de même que les entretiens réalisés avec les différentes parties prenantes du projet au cours de cette évaluation ont confirmé ces déficiences. Elles concernent notamment :

- L'insuffisance de la base juridique et réglementaire de l'alimentation scolaire. L'alimentation scolaire n'est citée que dans le décret 2004-2437 du 19 octobre 2004 relatif à l'organisation de la vie scolaire : « les élèves des écoles primaires bénéficient, le cas échéant, d'un service de restauration, selon les dispositions du régime spécial des cantines scolaires dans les écoles primaires, fixé par arrêté du Ministère chargé de l'éducation et de la formation ». Or cet arrêté ministériel n'a pas été élaboré, et il n'existe aucun document juridique ou de réglementation qui fixe les objectifs, principes, attributions et fonctionnement de l'alimentation scolaire.
- La couverture et le ciblage du programme. En théorie, l'alimentation scolaire est distribuée sur la base d'un ciblage géographique et individuel. Le ciblage géographique est bien réalisé sur la base de critères d'efficacité du système éducatif (zone où l'efficacité est la plus faible), de pauvreté et de distances des zones d'habitation des écoles. En revanche, le ciblage individuel, théoriquement basé sur des critères de pauvreté et de distances parcourues par les élèves pour aller à l'école, n'est pas réalisé. La principale conséquence de l'absence de ciblage individuel est la couverture d'un nombre d'élèves supérieur au nombre initialement prévu⁵⁸. Il en découle que le budget alloué par élève et par repas est en réalité significativement inférieur à celui qui était prévu (659 millimes au lieu de 800 millimes selon l'étude des coûts du programme d'alimentation scolaire).
- L'absence de participation communautaire. La mise en œuvre de l'alimentation scolaire au niveau des écoles est assurée par les Associations d'Action et de Développement des Ecoles Primaires (AADEP). Ces associations ont été créées pour permettre aux écoles, qui n'ont pas d'autonomie financière et ne peuvent pas gérer de budget, de recevoir les fonds du ME pour l'alimentation scolaire, acheter et distribuer la nourriture. Elles sont dirigées par les directeurs d'écoles et n'ont aucune base de participation communautaire, à l'exception d'une infime minorité d'entre elles qui fonctionnent comme des organisations communautaires. Il n'y a pas d'autres formes de participation communautaire, hormis quelques exceptions, par exemple à l'école Jradou où des contributions financières de parents d'élèves ont contribué à mettre en place un jardin potager. Les parents d'élèves ne jouent aucun rôle au niveau du contrôle de la qualité et de la quantité des produits achetés, ni au niveau de l'utilisation du budget.
- Le mécanisme de financement et le système d'approvisionnement. Le mécanisme de financement du programme d'alimentation scolaire prévoit deux versements aux écoles par année scolaire, au mois de novembre et au mois de janvier. Les versements accusent systématiquement un retard de plusieurs mois, du fait qu'il est nécessaire d'avoir les effectifs réels des écoles

⁵⁷ Evaluation intégrée du système d'alimentation scolaire en Tunisie, Ministère de l'Education, PAM, SIFI, août 2014.

⁵⁸ D'après l'étude des coûts du programme d'alimentation scolaire, le nombre réel d'élèves qui reçoivent un repas scolaire en primaire est d'environ 310.000, alors que le programme cible 240.000 élèves.

pour le premier versement, et de l'ouverture des crédits⁵⁹ du budget de l'Etat pour la nouvelle année calendaire pour le deuxième versement. Cette situation oblige les directeurs d'écoles à s'approvisionner auprès de fournisseurs uniques au niveau local, la plupart du temps des épiciers qui sont les seuls à accepter de fournir les aliments à crédit pendant plusieurs mois. Les directeurs n'ont pas la possibilité de faire jouer la concurrence et de chercher des fournisseurs qui offrent des meilleurs prix.

- Le système de suivi du programme et l'absence de transparence dans la gestion des cantines. Le système de suivi existant ne permet pas de suivre et contrôler l'utilisation du budget et les quantités de nourriture effectivement écoulées dans les cantines, qui sont gérés par une seule personne, le directeur d'école. Cela pose le problème de la transparence de la gestion des cantines scolaires.
- Les infrastructures, équipements et ressources humaines. Beaucoup de cantines scolaires ne disposent pas d'infrastructures (réfectoire, cuisine) et d'équipements appropriés pour la préparation et la distribution de repas scolaires⁶⁰. De même, le personnel affecté à la préparation et la distribution des repas est souvent l'ouvrier de l'école ou d'autres personnes qui n'ont pas été formés sur des aspects nutritionnels ou d'hygiène. Par ailleurs, lorsque les équipements existent pour fournir des repas chauds, ils ne sont pas toujours utilisés par les directeurs d'écoles qui sont livrés à eux-mêmes sur le choix des menus.

56. Ces déficiences affectent l'efficacité et l'efficience du programme d'alimentation scolaire ce qui, au bout du compte, se traduit par une couverture insuffisante des jours d'écoles (120 jours de fonctionnement des cantines sur 200 jours d'école⁶¹) et par la distribution d'une majorité de repas froids non adéquats d'un point de vue nutritionnel (voir paragraphes 54-55).

57. Au regard de cette situation, l'évaluation confirme la pertinence de l'objectif de renforcement des capacités du gouvernement tunisien, et en particulier du ME qui gère le programme, dans le but d'améliorer le fonctionnement du programme d'alimentation scolaire existant.

58. L'approche proposée, qui repose sur l'analyse détaillée du programme existant pour mettre en évidence les problèmes à résoudre, sur les échanges d'expérience pour permettre aux parties prenantes nationales de connaître et d'apprendre des expériences réussies dans d'autres pays, et d'élaboration d'une stratégie nationale qui fixe des objectifs précis d'améliorations à apporter, est également jugée pertinente.

⁵⁹ L'ouverture des crédits se fait aux environs du mois de mars – avril.

⁶⁰ D'après l'évaluation intégrée du système d'alimentation scolaire, seulement 37% des écoles qui ont une cantine scolaire sont dotées de réfectoires, le taux d'équipement en mobilier est globalement élevé (92%), mais très variable selon les régions avec des régions où il n'est que de 25%, les capacités de stockage sont inexistantes, seulement 47% des écoles ont un réfrigérateur, les cantines scolaires sont généralement dotées d'une cuisine, mais « la plupart du temps, il s'agit d'un local de dimension limitée, privé de gaz, d'eau et de matériel de restauration... ».

⁶¹ Evaluation intégrée du système d'alimentation scolaire, ME, PAM, SIFI, août 2014. D'après le BP du PAM, cette couverture partielle de l'année scolaire est due à des restrictions budgétaires. Lors des augmentations budgétaires de la ligne d'alimentation scolaire décrite au chapitre 2.1.3 *Cohérence avec les politiques nationales*, le ME a fait le choix d'augmenter le coût unitaire des repas afin d'améliorer la qualité des repas, au lieu d'augmenter cette couverture.

59. Enfin, l'intégration de l'approche SABER, mise au point par le PAM et la Banque Mondiale, dans la mise en œuvre des activités du projet a permis de valoriser les leçons apprises au niveau global sur les facteurs de réussite et de pérennité de l'alimentation scolaire, au travers de ses 5 piliers.

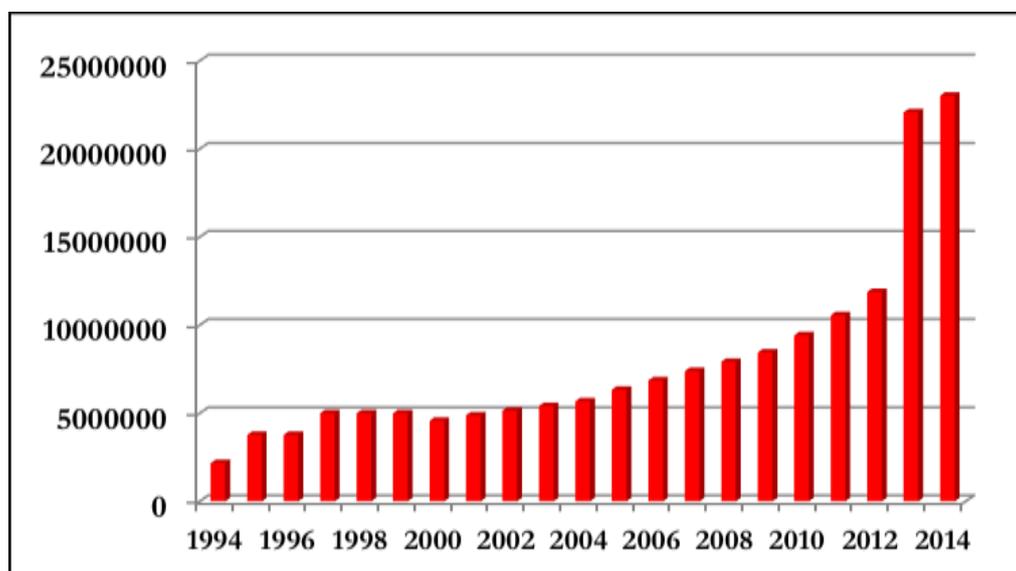
2.1.3 Cohérence avec les politiques et priorités nationales

Education

60. Les cantines scolaires font parties du paysage éducatif tunisien depuis son indépendance en 1956 et ont largement contribué à la scolarisation des enfants, notamment dans les zones rurales défavorisées. La question de l'alimentation scolaire est présente dans la politique éducative de la Tunisie comme en témoigne le Décret n° 2004-2437 du 19 octobre 2004, relatif à l'organisation de la vie scolaire et les financements qui y sont consacrés dans le budget de l'Etat. Néanmoins, ce décret mentionne qu'un arrêté ministériel établit les dispositions du régime spécial des cantines scolaires au primaire. Celui-ci n'a jamais vu le jour.

61. Malgré la crise économique que connaît la Tunisie ces dernières années, les financements alloués à l'alimentation scolaire dans le primaire n'ont cessé d'augmenter, ils ont même doublé entre 2012 et 2013 (voir figure 4). Ce doublement du budget n'est pas lié à une augmentation du nombre de bénéficiaires ou du nombre de jours servis par la cantine qui sont restés constants⁶² mais à une augmentation du prix unitaire du repas qui est de 0,8 dinars en 2013. Cela montre une volonté politique certaine d'améliorer la qualité de l'alimentation scolaire⁶³, qui est par ailleurs illustrée par le fait que la proposition du projet DEV provient d'une demande du gouvernement au PAM.

Figure 4 : Budgets de l'Etat tunisien alloués à l'alimentation scolaire entre 1994 et 2014 (dinars)



Source : Ministère de l'éducation.

⁶² Le nombre de bénéficiaire théorique est de 239.812 élèves en 2013. Les repas scolaires sont servis 120 jours sur 200 jours ouvrables, soit 60% de l'année scolaire

⁶³ D'après l'INS, l'indice des prix à la consommation pour les produits alimentaires a augmenté respectivement de 7,6% et 8,2% en 2012 et 2013, ce qui montre que l'augmentation du budget de l'alimentation scolaire est allé bien au-delà de la simple adéquation à l'augmentation des prix des produits alimentaires.

62. Fin avril 2015, le ME a entamé une réflexion sur la réforme de son système éducatif. Les différents documents⁶⁴ élaborés en 2014, avec l'appui du PAM, sur la question de l'alimentation scolaire ont permis la validation en décembre 2014 de la « Stratégie ». Cette « Stratégie » représente une forte opportunité pour intégrer la thématique de l'alimentation scolaire à la réflexion sur la réforme de l'éducation. D'après les entretiens menés avec le PAM, il est pressenti que la réforme de l'éducation renforce le rôle et la place de la vie scolaire, dont fait partie l'alimentation.
63. Dans le même sens, le ME a indiqué à l'équipe d'évaluation qu'il envisage la création d'un office des œuvres scolaires avec une direction spécifique qui serait chargée de la gestion des cantines scolaires. Les réflexions sur les rôles, les responsabilités et les modalités de fonctionnement de cet office sont en cours. Cela est cohérent avec la proposition de la « Stratégie » de créer une direction de l'alimentation scolaire au sein du ME.

Santé

64. Le MS met en œuvre un programme de santé en milieu scolaire et universitaire, dont l'objectif principal est la prévention des maladies, y compris de l'obésité et du surpoids. La Direction de la Médecine Scolaire et Universitaire (DMSU) a participé à toutes les activités du projet DEV et a montré un fort intérêt pour l'amélioration du programme d'alimentation scolaire qui peut contribuer à cet objectif de prévention de l'obésité.
65. L'objectif d'offrir une alimentation nutritive et équilibrée qui prenne en compte la problématique croissante de surpoids et d'obésité figure parmi les objectifs spécifiques de la « Stratégie » élaborée dans le cadre du projet DEV. Le projet est par conséquent tout à fait cohérent avec les priorités du secteur de la santé en matière de nutrition.

Agriculture

66. Tout comme le MS, le MA a participé à toutes les activités du projet DEV et a montré son intérêt pour l'objectif d'approvisionner en partie les cantines avec la production locale inscrit dans la « Stratégie ».
67. Cet objectif concerne en particulier les femmes rurales, et est cohérent avec le programme d'appui aux femmes rurales mis en œuvre par le MA. Ce programme appuie les femmes agricultrices à s'organiser en Groupements de Développement Agricole (GDA) ou Sociétés Mutuelles de Services Agricoles (SMSA) pour développer leur production. Selon le Bureau d'Appui à la Femme Rurale (BAFR) du MA, l'une des principales contraintes posées aux agricultrices est le manque de débouchés pour la commercialisation de leurs productions. Le marché potentiel et stable que représentent les cantines scolaires pourrait ainsi favoriser le développement des activités des femmes productrices.

⁶⁴ (i) Evaluation intégrée du système d'alimentation scolaire (Août 2014), (ii) Programme d'alimentation scolaire : étude des coûts (septembre 2014), (iii) Approche systémique pour améliorer les résultats de l'éducation (rapport SABER)

Affaires sociales

68. Le MAS, qui a également participé à toutes les activités du projet, met en œuvre un Programme National d'Assistance aux Familles Nécessiteuses (PNAFN) qui consiste en des transferts monétaires conditionnels et non conditionnels à 850.000 familles pauvres. Les transferts conditionnels portent sur la scolarisation des enfants.
69. La « Stratégie » établit également un objectif de protection sociale pour l'alimentation scolaire. Cela est cohérent avec les discussions en cours au MAS et au ME qui envisagent, selon l'UNICEF, un rapprochement entre le PNAFN et l'alimentation scolaire aussi bien pour les objectifs de protection sociale que pour les objectifs de réduction des abandons scolaires.
70. La « Stratégie » présente cependant une ambiguïté concernant sa cohérence avec le PNAFN. D'un côté elle stipule que le ciblage des bénéficiaires de l'alimentation scolaire pourrait être basé sur le PNAFN, mais de l'autre, elle recommande d'abandonner le ciblage individuel des élèves et d'inclure tous les élèves des cantines ciblées.

2.1.4 Cohérence avec les politiques et stratégies du PAM

Plan stratégique du PAM

71. La formulation initiale du projet a été réalisée dans le cadre du Plan Stratégique 2008-2013 du PAM. Le projet devait contribuer à l'objectif spécifique (OS) 5 de ce plan : « Renforcer les capacités des pays à lutter contre la faim, y compris au travers de stratégies de transfert de responsabilités et d'achats locaux ». Le projet est clairement aligné avec les trois buts⁶⁵ et les principaux outils inclus dans cet OS. Il a pour objet le renforcement des capacités des acteurs gouvernementaux tunisiens pour élaborer et mettre en place des solutions nationales aux problèmes qui affectent l'efficacité et l'efficience du programme d'alimentation scolaire. Comme le prévoit l'OS, le PAM a appuyé l'élaboration d'une stratégie nationale. Celle-ci propose le développement des approvisionnements auprès des producteurs locaux.
72. Le projet a ensuite été aligné au Plan Stratégique 2014-2017, OS4 : « Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim ». Il est cohérent avec les dispositions prévues dans les buts 2 et 3 de cet OS, notamment l'appui aux programmes d'alimentation scolaire qui augmentent l'accès équitable à l'éducation et à l'information et contribuent à l'apprentissage et l'amélioration de la santé et de la nutrition, l'approvisionnement auprès de petits producteurs locaux, le renforcement des capacités du gouvernement et des communautés pour la mise en œuvre de programmes d'alimentation scolaire pérennes, notamment au travers de la coopération sud-sud avec le concours du centre d'excellence de lutte contre la faim basé au Brésil.

⁶⁵ 1. « Utiliser le potentiel de l'approvisionnement pour appuyer le développement pérenne des systèmes de sécurité alimentaire et nutritionnelle, et pour transformer l'assistance alimentaire et nutritionnelle en un investissement productif dans les communautés locales » ; 2. « Développer des stratégies claires de passage de responsabilité pour renforcer les solutions nationales de lutte contre la faim » ; 3. « Renforcer les capacités des pays pour concevoir, gérer et mettre en œuvre des outils, politiques et programmes pour prévoir et réduire la faim ».

Politique d'alimentation scolaire

73. Le PAM s'est doté d'une Politique d'Alimentation Scolaire en 2009, et l'a révisée en 2013⁶⁶. Cette politique inclut 5 objectifs relatifs à la promotion de l'accès à l'éducation, l'amélioration de la nutrition des enfants, le renforcement des capacités nationales, la protection sociale et les approvisionnements locaux. Le projet DEV est parfaitement aligné avec ces 5 objectifs, notamment au travers de la « Stratégie », qui fait de ces domaines ses objectifs spécifiques⁶⁷, avec en plus deux objectifs supplémentaires de socialisation des élèves et de bonne gouvernance et gestion de l'alimentation scolaire.
74. Le projet est, par ailleurs, parfaitement cohérent avec l'orientation principale de la politique révisée en 2013, qui prévoit l'appui à la prise en charge des programmes d'alimentation scolaires par les pays, et l'utilisation du cadre SABER. Cela n'était pas prévu lors de la formulation du projet, mais le BP a saisi l'opportunité de la réalisation d'ateliers pilotes du cadre SABER pour l'alimentation scolaire pour aligner la démarche mise en œuvre avec ce cadre. Cela se traduit notamment par l'alignement des objectifs de la « Stratégie » avec les 5 piliers du cadre SABER, comme le montre le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 : Objectifs stratégiques de la « Stratégie »

Objectifs stratégiques	2014 (actuel)	2016	2018	2020
Cadre politique	Etabli	Etabli	Avancé	Avancé
Capacité financière	Etabli	Etabli	Etabli	Avancé
Capacité institutionnelle et coordination	Emergent	Etabli	Etabli	Avancé
Conception et mise en œuvre	Emergent	Etabli	Avancé	Avancé
Rôle des communautés	Latent	Emergent	Etabli	Etabli+
Indice de capacité nationale	2,2	2,8	3,4	3,8

Source : Stratégie de pérennisation de l'alimentation scolaire en Tunisie.

Politique de nutrition

75. Le projet DEV 200493 est aligné avec le cinquième domaine d'action de la politique de nutrition du PAM de 2012⁶⁸ : « Accorder une plus grande place à la nutrition dans les programmes dans lesquelles elle ne compte pas parmi les objectifs premiers et, dans la mesure du possible, associer les groupes vulnérables à ces programmes ». Tandis que le programme d'alimentation scolaire existant avait pour objectif la réduction des risques d'abandon scolaire seulement, toutes les activités du projet ont donné une place importante à la nutrition. En particulier, la « Stratégie » intègre un objectif spécifique de fourniture de repas nutritifs, équilibrés et diversifié qui prendra en compte la problématique croissante de surpoids et d'obésité.

⁶⁶ Révision de la politique en matière d'alimentation scolaire, PAM, novembre 2013.

⁶⁷ Objectifs spécifiques de la « Stratégie » : 1. « **Education** : Contribuer à améliorer le taux de fréquentation et d'assiduité et réduire le risque d'abandon, en particulier dans les zones rurales » ; 2. « **Nutrition et santé** : Offrir aux écoliers des repas nutritifs et une alimentation équilibrée et diversifiée, en utilisant des produits appartenant à plusieurs groupes d'aliments de préférence du terroir, afin de pallier aux déficiences nutritionnelles et tenir compte des préoccupations nouvelles liées au surpoids et à l'obésité » ; 3. « **Socialisation** : Intensifier les relations sociales, renforcer le sentiment d'appartenance des bénéficiaires à l'école, et mieux enraciner les élèves dans leur environnement » ; 4. « **Développement local** : Renforcer le lien entre l'alimentation scolaire et la production agricole en favorisant la participation de l'école au développement des communautés » ; 5. « **Protection sociale** : Assurer un filet de protection sociale efficace » ; 6. « **Gouvernance et gestion** : Mettre en place un système de gouvernance et de gestion qui garantit la durabilité du programme d'alimentation scolaire ».

⁶⁸ Politique du PAM en matière de nutrition, PAM, février 2012.

Politique de développement des capacités

76. Le projet DEV 200493 est un projet de renforcement des capacités qui émane d'une demande du gouvernement tunisien. La particularité de ce projet est qu'il ne se situe pas dans un contexte de crise alimentaire et que le programme d'alimentation scolaire existe depuis de nombreuses années. En cohérence avec la politique du PAM sur le renforcement des capacités élaborée en 2009⁶⁹, le projet a favorisé le partage de l'information concernant l'état des lieux du programme d'alimentation scolaire en Tunisie et a développé les capacités des participants du ME, MA, MAS, MS et MAE à travers la réalisation de trois études, l'organisation de cinq ateliers et deux voyages d'échanges d'expériences au Brésil et en Russie.
77. Un partenariat solide a été créé avec différents ministères par la mise en place d'un comité de pilotage qui a réuni le PAM, le ME, le MA, le MS, le MAS et le MAE.
78. L'ensemble des activités menées lors du projet ont permis l'élaboration et la validation de la « Stratégie » qui est en cohérence avec la politique de développement des capacités du PAM et qui montre un bon degré d'appropriation de la problématique.
79. En revanche, la société civile a été très peu impliquée dans cette première phase du projet qui s'est uniquement adressée aux acteurs gouvernementaux. Toutefois, la société civile, de même que le secteur privé, devrait jouer un rôle important dans la prochaine phase du projet DEV, en conformité avec les recommandations émises dans la « Stratégie » et dans la politique de développement des capacités du PAM.

Stratégie de problématique hommes-femmes

80. La politique du PAM en matière de problématique hommes – femmes de 2009⁷⁰ intègre 5 priorités programmatiques liées à la protection des femmes et des filles, à la prise en compte des vulnérabilités spécifiques des femmes au VIH/sida, à la rupture des barrières entre les femmes et les hommes au travers des programmes de santé et de nutrition maternelle et infantile, à la promotion de l'égalité des sexes au travers de l'alimentation scolaire, et à la promotion de relations positives entre les sexes au travers de l'appui aux moyens de subsistance.
81. Le projet DEV 200493, présente la spécificité de ne pas être un projet d'assistance alimentaire mais de renforcement des capacités. Néanmoins, le document de formulation de projet prévoyait que « le PAM porterait une attention particulière au plaidoyer en faveur de l'égalité des sexes dans l'éducation. Il veillerait notamment à inclure cette problématique dans la mise en œuvre du programme de cantines scolaires et dans toutes les activités du projet proposé ». Cette disposition est cohérente avec la 4^{ème} priorité exposée au paragraphe précédent.
82. De plus, bien que cela ne soit pas prévu dans la formulation initiale du projet, la « Stratégie » fixe l'objectif de développer l'approvisionnement des cantines scolaires par la production locale, et se réfère spécifiquement pour cela aux femmes productrices. Cela est cohérent avec la 5^{ème} priorité énoncée dans la politique du PAM en matière de problématique hommes – femmes.

⁶⁹ Politique du PAM en matière de renforcement des capacités, PAM, novembre 2009.

⁷⁰ Politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes, PAM, février 2009.

2.1.5 Cohérence avec les interventions des autres acteurs

Systeme des Nations Unies

83. Le projet DEV 200493 a été formulé dans le cadre du Plan Cadre d'Aide au Développement des Nations Unies pour la Tunisie 2007-2011 (UNDAF en anglais), qui a été étendu jusqu'en décembre 2012 du fait de la situation politique exceptionnelle qui prévalait dans le pays depuis fin 2010. Le projet est cohérent avec le premier objectif stratégique de ce plan : « Assurer un accès équitable aux services sociaux essentiels et de qualité et promouvoir les droits de l'homme ». Cet objectif prévoyait en particulier le renforcement des politiques et des programmes ayant pour but la prévention et la réduction des vulnérabilités et des disparités en terme d'accès aux services sociaux.
84. L'équipe pays des Nations Unies a ensuite formulée une Stratégie de transition 2011-2013 qui avait pour objet de couvrir la période de transition politique. Le projet est cohérent avec le deuxième axe prioritaire de cette stratégie : « Un modèle économique et social inclusif et équitable », et en particulier son produit 2.3 « Les groupes les plus vulnérables disposent de systèmes sociaux de santé, d'éducation et de protection adaptés à leurs besoins ». A la différence de l'UNDAF 2007-2011, qui avait été formulée à une période où le PAM n'était pas présent en Tunisie, la stratégie de transition intègre de manière explicite l'intervention du PAM dans le domaine de l'alimentation scolaire.
85. Le projet est également cohérent avec l'UNDAF 2015-2019 qui a fait suite à la stratégie de transition, et dans lequel s'insère la prochaine phase de mise en œuvre de la « Stratégie ». Le projet contribue au troisième axe de l'UNDAF : « Protection sociale et accès équitable aux services sociaux », et plus particulièrement son effet 2 « L'Etat assure des services sociaux de santé, d'éducation et de protection de meilleure qualité et accessibles aux populations vulnérables ».
86. Par ailleurs, d'après les entretiens réalisés auprès de parties prenantes des Nations Unies, le PAM participe de manière très active à la coordination entre agences, et notamment au groupe protection sociale. Le PAM entretient également un dialogue direct avec l'UNICEF et la FAO, qui ont été invités aux séminaires de réflexion pour la préparation de la « Stratégie ».

Donateurs

87. L'enseignement primaire et l'alimentation scolaire ne semblent pas être une priorité pour les donateurs rencontrés pendant la mission d'évaluation. A titre d'exemple, les trois grandes priorités d'intervention pour la Coopération Suisse sont (i) la transition démocratique et les droits de l'homme, (ii) le développement économique et l'emploi et (iii) la protection des migrants. Pour la coopération italienne, son appui se situe essentiellement vers le secteur privé et notamment vers les petites et moyennes entreprises. Toutefois, la coopération italienne contribue à l'amélioration des cantines scolaires dans les internats du secondaire à travers la fourniture d'équipements. La coopération bilatérale entre la Fédération de Russie et la Tunisie se situe à plusieurs niveaux tels que la protection civile, l'économie et le commerce et la santé. L'Union Européenne intervient dans le domaine de la formation professionnelle à travers un appui budgétaire sectoriel qui se termine en 2015 et il n'est pas exclu que l'Union Européenne apporte de nouveau un appui à partir de 2016 ou 2017 au secteur de

l'éducation. Par ailleurs, l'Union Européenne axe sa coopération dans les secteurs de la société civile, du renforcement de l'Etat de droit, du développement régional et local et dans les réformes sociales.

88. Il est à noter qu'il n'existe pas de mécanisme de coordination sectorielle qui réunisse les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) présents en Tunisie et impliqués dans le secteur de l'éducation. Au moment de la mission de l'évaluation, le BP du PAM était en train de programmer l'établissement de contacts avec un panel de donateurs afin de leur faire connaître le projet DEV et de s'informer sur leur implication potentielle dans le secteur de l'éducation.

Constats pertinence : points clés

L'alimentation scolaire a contribué à l'accès à l'école dans l'enseignement primaire et à réduire les abandons qui constituent toujours une préoccupation pour le ME. Elle peut potentiellement jouer un rôle positif pour améliorer la nutrition des enfants, notamment concernant le surpoids et l'obésité, et constituer un filet de sécurité sociale pour les ménages les plus pauvres.

Le projet DEV est globalement pertinent au regard de la situation du programme d'alimentation scolaire préexistant qui présente des déficiences importantes dans plusieurs domaines clés affectant son efficacité et son efficience (base juridique et couverture, mécanismes de financement, couverture et ciblage, participation communautaire, suivi, infrastructures et équipements).

Le projet est également cohérent avec les priorités nationales, il vient d'une demande du gouvernement au PAM, avec les politiques du PAM et avec le système des Nations Unies. En revanche, les autres acteurs de la coopération bilatérale ne semblent pas impliqués dans l'éducation primaire en Tunisie.

2.2 Résultats de l'Opération

2.2.1 Produits du projet

89. Le tableau ci-dessous présente le niveau de réalisation des différentes activités prévues dans la formulation du projet. Les activités présentées en italiques n'étaient pas prévues au départ et ont été réalisées.

Tableau 3 : Niveau de réalisation des activités prévues

Activités prévues	Niveau de réalisation	Produits associés
Revue du programme de cantines scolaires	100%	1 rapport d'évaluation
- Rencontres en amont avec les acteurs du Gouvernement	100%	intégrée du programme d'alimentation scolaire
- Enquête sur le terrain	100%	
Echanges d'expérience	100%	1 plan d'action pour l'amélioration du programme d'alimentation scolaire en Tunisie
- Centre d'excellence sur la lutte contre la faim au Brésil	100%	
- Programme d'alimentation scolaire de la Fédération de Russie	100%	
- Participation au Forum Mondial sur la nutrition de l'enfant	100%	
Elaboration de la « Stratégie »	100%	1 document de stratégie de pérennisation de l'alimentation scolaire
- Atelier avec les parties prenantes	100%	<i>Validation de la « Stratégie » par les participants, y compris le Ministre de l'éducation</i>
- Rédaction de la « Stratégie »	100%	
- <i>Atelier national de présentation de la stratégie de pérennisation de l'alimentation scolaire</i>	100%	
<i>Réalisation d'un atelier d'analyse du cadre SABER alimentation scolaire</i>	-	<i>1 rapport d'atelier avec l'analyse des 5 piliers du cadre SABER</i>
<i>Analyse des coûts du programme d'alimentation scolaire</i>	-	<i>1 rapport d'analyse des coûts</i>
<i>Sensibilisation sur l'importance de l'alimentation scolaire</i>		<i>1 documentaire sur l'alimentation scolaire</i>
- <i>Réalisation d'un documentaire sur l'alimentation scolaire</i>	-	
- <i>Visite d'une école avec couverture médiatique nationale</i>		
<i>Séminaire de présentation du projet au secteur privé</i>	-	-

Source : préparé par l'équipe d'évaluation.

90. D'une manière générale, le niveau de réalisation des activités prévues est excellent : l'ensemble des activités a été réalisé et des activités supplémentaires pertinentes ont également été mises en œuvre.

91. La formulation du projet n'avait pas défini de chiffre cible de bénéficiaires directs que sont les membres du gouvernement ayant participé aux différentes activités de développement des capacités. Néanmoins, la cible de 100 personnes a été fixée à la suite de l'atelier d'analyse du cadre SABER réalisé en avril 2014. Selon le rapport SPR 2014, 115 personnes ont finalement participé aux activités.

92. Le projet a démarré début 2014, soit un an de retard par rapport à la planification initiale. Ce retard est essentiellement dû au processus d'élaboration de la convention de partenariat entre le PAM et le ME, qui n'a été signée que le 27 décembre 2013, alors que le projet devait démarrer en décembre 2012. D'après les informations transmises par le PAM et le ME, ce retard est dû au processus

interne au ME de validation du projet et de la convention de partenariat, dans un contexte de transition politique au cours duquel ce type de décisions ont été retardées.

93. Une fois le projet initié, toutes les activités ont pu être réalisées selon le calendrier établi et ont culminé avec le séminaire de validation de la « Stratégie » en décembre 2014.
94. Les quatre premiers mois de l'année 2015 ont été dédiés à la préparation de la phase suivante du projet, à l'appui à l'opérationnalisation et à la mise en œuvre de la « Stratégie » et à la préparation d'un séminaire de présentation du projet et du programme d'alimentation scolaire au secteur privé (tenu en avril 2015).

Atelier SABER

95. Le PAM, la Banque Mondiale et *Partnership for Child Development* (PCD) ont travaillé ensemble depuis 2011 sur le développement d'une grille d'analyse et d'un questionnaire détaillé pour l'application du cadre SABER à l'alimentation scolaire. Ce cadre a été intégré à la politique du PAM pour l'alimentation scolaire lors de sa révision en 2013. En janvier 2014, lors d'un atelier de présentation de ce travail qui réunissait la Banque Mondiale et des BR du PAM, il a été proposé que la Tunisie fasse partie d'une liste de 5 ou 6 pays pour mettre en place une application pilote de ce cadre. Cela a conduit à la réalisation d'un atelier national en avril 2014 qui a rassemblé les ministères impliqués dans le comité de pilotage du projet DEV 200493, des représentants de commissariats d'éducation de gouvernorats et des directeurs d'écoles.
96. L'opportunité saisie par le BP de réaliser cet atelier non prévu dans la formulation du projet est jugée très pertinente. Elle a permis de réaliser une analyse des 5 piliers du cadre SABER considérés comme les facteurs essentiels de succès et de pérennité d'un programme d'alimentation scolaire. Les résultats de l'atelier ont, par la suite, été approfondis dans l'évaluation intégrée du programme d'alimentation scolaire. L'atelier a également permis de faire un état des lieux du programme et d'établir une situation de base qui a servi à fixer des objectifs de progression des 5 piliers dans la « Stratégie » (voir tableau 3).
97. Au-delà de ces résultats, cet atelier a marqué le démarrage d'une dynamique de travail collectif, participatif et inclusif qui s'est poursuivie dans toutes les activités du projet et a culminé par la validation de la « Stratégie ».

Analyse des coûts et évaluation intégrée de l'alimentation scolaire

98. Ces deux études, réalisées en août et septembre 2014 ont suivi les manuels du PAM pour la réalisation d'analyse détaillée du fonctionnement des programmes d'alimentation scolaire⁷¹. Elle n'ont pas fait l'objet de termes de références, cependant leurs objectifs ont été discutés et approuvés par le comité de pilotage du projet. La mise en œuvre de ces études a compris la réalisation d'une enquête auprès d'un échantillon d'élèves, et une mission dans 8 régions au cours de laquelle des entretiens semi-directifs approfondis ont été réalisés avec le personnel des commissariats d'éducation, et avec les directeurs d'écoles et des groupes d'élèves dans 6 écoles par région. Ces études ont également donné lieu à

⁷¹ L'équipe d'évaluation a eu accès au manuel « School Feeding : National Programmes Cost Assessment », PAM, 2012

des entretiens avec différents services du ME (direction du primaire et des finances) et les autres membres du comité de pilotage du projet.

99. La qualité des documents de diagnostic produits est jugée satisfaisante. Ces deux études ont permis de réaliser une analyse approfondie de toutes les dimensions du programme d'alimentation scolaire, y compris la qualité nutritionnelle des repas servis dans les écoles et d'identifier les facteurs qui affectent l'efficacité et l'efficacité du programme. Les résultats de ces études ont été présentés lors de l'atelier national de réflexion préalable à la rédaction de la « Stratégie » et sont présentés dans le document de « Stratégie ». Les entretiens menés avec les parties prenantes (membres du CP) ont permis de constater que ces dernières ont une bonne connaissance des problèmes mis en évidence par ces études. En définitive, ces résultats ont été directement utilisés pour fixer les objectifs de la « Stratégie » et les aspects sur lesquels il est nécessaire d'intervenir.
100. Il semble cependant que certains aspects importants relevés lors des entretiens réalisés avec les parties prenantes n'ont cependant pas été suffisamment approfondis :
- Les deux documents ne livrent pas d'analyse détaillée des mécanismes de déblocage du financement du programme d'alimentation scolaire et des causes des délais systématiques pour les versements des fonds. Cette question est pourtant essentielle car elle conditionne fortement la possibilité de rechercher des modes d'approvisionnement et de fournisseurs alternatifs pour les cantines scolaires (actuellement seuls les épiciers locaux acceptent de fournir la nourriture à crédit pendant plusieurs mois).
 - La question de l'adéquation du budget unitaire pour l'alimentation scolaire du primaire (0,8 dinar par repas et par enfant) n'est pas abordée et tranchée dans les études. Les entretiens réalisés au cours de l'évaluation ont montré que les parties prenantes sont très partagées sur ce sujet, certaines considérant que ce montant est suffisant pour fournir un repas de qualité tandis que d'autres le considèrent insignifiant. Il s'agit d'une question essentielle qui détermine le budget du programme.
 - L'analyse de la participation communautaire se limite au constat d'une absence généralisée de participation. Ce niveau d'analyse est insuffisant pour permettre d'élaborer des approches de promotion de la participation communautaire, qui doivent reposer sur une connaissance des dynamiques d'organisation communautaire et du fonctionnement et de l'historique des AADEP.

Echanges d'expériences

101. Les échanges d'expériences ont compris des visites des membres du CP au Centre d'Excellence pour la Lutte contre la Faim (CELF) au Brésil, en Fédération de Russie avec des représentants des autres pays couverts par le partenariat régional PAM – Fédération de Russie – SIFI, et au Forum mondial sur la nutrition infantile.
102. La visite au Brésil auprès du CELF a été particulièrement appréciée par les participants, et notamment la reconnaissance de l'alimentation scolaire comme un droit pour les enfants, son insertion dans une politique plus large de lutte contre la faim et de protection sociale et le lien établi entre le programme d'alimentation scolaire et la production locale. Ces constats ont contribué à

l'adoption des objectifs de la « Stratégie » de renforcement de la base juridique et réglementaire de l'alimentation scolaire et de promotion du développement socio-économique local avec l'approvisionnement basé sur la production locale. A l'issue de cette visite, les membres du CP ont élaboré un plan d'action qui fixait des mesures à prendre pour améliorer le programme d'alimentation scolaire en Tunisie. Ce plan a servi de base à la préparation de la feuille de route intégrée dans la « Stratégie ».

103. La visite en Fédération de Russie a permis de découvrir l'expérience russe et de réaliser des échanges avec les autres pays qui ont démarré un processus de pérennisation de leur programme d'alimentation scolaire avec l'appui du PAM, de la Fédération de Russie et de SIFI. D'après les participants à cette visite interrogés pendant l'évaluation, cet échange a été très utile pour prendre connaissance des progrès réalisés dans les autres pays.
104. La participation au Forum mondial sur la nutrition infantile ne semble pas avoir eu d'effet direct sur le processus engagé en Tunisie. Cela est dû au fait qu'un seul membre du CP a participé à ce forum, et qu'aucun rapport ni restitution, hormis le rapport officiel du forum, n'a été réalisé. Toutefois, il faut noter que suite à cette participation, la Tunisie envisage d'accueillir le prochain Forum Mondial sur la nutrition infantile en 2016.

Stratégie de pérennisation de l'alimentation scolaire

105. L'élaboration de cette « Stratégie » a suivi un processus consultatif qui a compris l'organisation d'un atelier national de réflexion qui a fixé les grandes lignes de la « Stratégie », plusieurs échanges ad hoc avec le ME au cours de la phase de rédaction du document, le recueil de commentaires des institutions membres du comité de pilotage sur la première version du document et l'organisation d'un atelier national de validation. La « Stratégie a été rédigée sur la base du manuel du PAM pour l'élaboration de stratégies nationales de pérennisation de l'alimentation scolaire⁷². Ce manuel définit 6 objectifs pour l'élaboration de ces stratégies. Le tableau 4 présente le degré d'atteinte de ces objectifs par la « Stratégie » élaborée.

⁷² Sustainable Food Security Programmes, A Guidance Note to Develop a National Sustainability Strategy, PAM, Banque Mondiale, PCD, 2012.

Tableau 4 : Objectifs fixés par le manuel du PAM d'élaboration d'une stratégie de pérennisation de l'alimentation scolaire

Objectifs du manuel	Objectifs atteints par la « Stratégie » élaborée
1. Construire et diffuser la connaissance et la compréhension de la situation existante de l'alimentation scolaire dans le pays, sur la base des standards et meilleures pratiques reconnus	Atteint : la « Stratégie » fournit une description synthétique des résultats des études réalisées et de l'analyse du cadre SABER qui donne une idée précise de la situation du programme existant
2. Fournir une feuille de route pratique pour réaliser la vision du gouvernement pour l'alimentation scolaire. Elle doit renforcer progressivement la qualité du programme pour qu'il soit plus pérenne, approprié et mieux financé	Atteint partiellement : sur la base des problèmes identifiés, la « Stratégie » propose une feuille de route des actions à mener, avec une identification des responsabilités des parties prenantes et un calendrier approximatif. Néanmoins, cette feuille de route n'est pas suffisamment détaillée, elle ne comporte pas de budget et elle ne propose pas de modalités de suivi
3. Présenter les ressources actuelles et les besoins d'appui et de renforcement des capacités des responsables du programme	Atteint partiellement : la « Stratégie » identifie les besoins de formation technique des parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre du programme. Elle n'identifie pas les besoins additionnels de financement pour réaliser certaines des orientations proposées (par exemple, pour le ciblage de tous les enfants dans les écoles ciblées, qui suppose une augmentation significative du budget).
4. Fournir un mécanisme de coordination de l'engagement des parties prenantes. Le processus doit conduire à un consensus et au renforcement des partenariats	Atteint partiellement: La « Stratégie » décrit le rôle des différentes parties prenantes et en particulier le rôle du ME ⁷³ pour le pilotage et la coordination de la mise en œuvre de la stratégie. En revanche, elle ne propose pas la formalisation d'un comité de pilotage de l'alimentation scolaire.
5. Fournir des informations de base qui peuvent être utilisées pour mesurer les progrès vers les objectifs fixés	Atteint : la « Stratégie » fournit le stade de départ et les objectifs de progression pour les 5 piliers du cadre SABER et l'Indice de Capacité Nationale
6. Offrir des opportunités pour le plaidoyer pour l'appui et la mobilisation de ressources	Atteint : le ME utilisera les propositions faites dans la stratégie pour revoir le budget du programme avec le Ministère des Finances (MF). La « Stratégie » prévoit des actions de plaidoyer pour la mobilisation de la société civile et de toutes les parties prenantes. La révision budgétaire du projet DEV 200493 élaborée par le PAM a pour but l'opérationnalisation et la mise en œuvre de la « Stratégie ». Elle se base sur les propositions de la « Stratégie » et le PAM a déjà obtenu l'accord de la Fédération de Russie pour son financement. De plus, le PAM prépare des rencontres avec un panel de donateurs et utilisera la « Stratégie » comme outil de plaidoyer

⁷³ Au travers de la Direction Générale du Cycle Primaire

106. La majorité des objectifs pour l'élaboration d'une stratégie de pérennisation de l'alimentation scolaire ont été atteints. Néanmoins, l'absence d'un budget nécessaire pour la mise en œuvre des propositions élaborées jette un flou quant aux possibilités réelles que ces propositions puissent être mises en œuvre. Par exemple, la « Stratégie » propose de cibler l'ensemble des élèves des écoles ciblées. Dans la configuration actuelle du programme, cela revient à reconnaître les 310.000 bénéficiaires qui reçoivent effectivement un repas, au lieu des 240.000 ciblés. Cela suppose une augmentation du budget du programme de près de 30%.
107. Aussi, la feuille de route insérée dans la « Stratégie » n'est pas suffisamment détaillée pour que la « Stratégie » puisse être mise en œuvre. Le PAM prévoit l'élaboration d'un plan d'action détaillé pour sa nouvelle révision budgétaire. Il est nécessaire qu'un tel plan d'action soit être élaboré pour la « Stratégie », et non pour les seules activités qui vont être directement appuyées par le PAM.
108. Pour ce qui est des mécanismes de coordination de l'engagement des parties prenantes, la « Stratégie » ne propose pas de créer un CP multisectoriel de l'alimentation scolaire sur le modèle du CP du projet DEV 200493. La création de ce CP a pourtant été un des facteurs de réussite du projet jusqu'à maintenant et, en particulier, de l'engagement et de l'appropriation des différents ministères dans le projet. L'instauration d'un CP est par ailleurs une recommandation de l'atelier SABER.
109. Par ailleurs, la « Stratégie » formalise des objectifs cohérents avec la politique du PAM en matière d'alimentation scolaire, qui n'existaient pas par le passé pour le programme existant. Il s'agit, en plus des objectifs d'éducation, de l'amélioration de la nutrition des enfants, de la protection sociale, du développement local, la socialisation des enfants et de la bonne gouvernance et gestion du programme.
110. L'annexe 7 présente les réponses proposées dans la « Stratégie » aux problèmes identifiés dans les études réalisées et au cours de l'atelier SABER. On constate que la majorité des problèmes posés sont abordés dans la « Stratégie » et des solutions jugées pertinentes sont proposées. La « Stratégie » reste néanmoins vague concernant 3 aspects importants :
- Les délais systématiques de versement des fonds aux écoles qui affectent la possibilité d'améliorer l'approvisionnement des écoles ne sont pas abordés dans la « Stratégie », ni les raisons de ces retards ou encore les solutions pour permettre d'améliorer le système d'approvisionnement.
 - La transparence et le contrôle de l'exécution du budget et de la gestion des cantines scolaires : la « Stratégie » propose la mise en place d'un système de suivi et évaluation, mais elle n'inclut pas l'objectif de transparence et contrôle de gestion.
 - L'hygiène et le contrôle sanitaire : l'évaluation intégrée et l'étude des coûts du programme ont révélé qu'aucune norme et contrôle sanitaire et d'hygiène ne sont en place. La « Stratégie » ne propose aucune mesure sur ce point.

2.2.2 Effets du projet

111. Le projet DEV avait pour objectif l'élaboration d'une stratégie nationale d'alimentation scolaire. Des effets au niveau de l'amélioration du fonctionnement du programme existant n'étaient attendus que lorsque cette stratégie serait mise

en œuvre. Comme cela était prévisible, l'évaluation, au travers des entretiens réalisés avec les parties prenantes et des visites de commissariats régionaux et d'écoles, a confirmé que le projet n'a pas encore produit d'effets sur le fonctionnement des cantines scolaires. La « Stratégie » a été élaborée avec un ensemble d'objectifs et de mesures, mais aucune d'entre elles n'a encore été mise en œuvre.

112. Le PAM a élaboré une révision budgétaire qui allonge la durée de mise en œuvre du projet jusqu'en juin 2018. Cette révision budgétaire a pour objectif d'appuyer l'opérationnalisation et la mise en œuvre de la « Stratégie » au travers de 3 composantes :

- Appui à l'amélioration du cadre réglementaire et à la préparation d'outils dans les domaines de la gouvernance du programme, du coût-efficacité, de la qualité nutritionnelle des repas, du suivi et évaluation et de la participation communautaire.
- Intervention dans 50 écoles de 8 régions sur le modèle actuel décentralisé de gestion des cantines scolaires pour la fourniture de repas chauds de qualité. Cela comprend la rénovation d'équipement de préparation des repas et d'eau et d'assainissement, la promotion de la participation communautaire, des échanges d'expérience entre écoles, la formation du personnel au niveau régional et local et le développement de liens avec des producteurs locaux.
- Mise en œuvre d'expériences pilotes pour tester des modèles alternatifs d'organisation et d'approvisionnement : externalisation de la préparation des repas auprès d'organisations communautaires, mise en place de jardins potagers et approvisionnement et gestion de la préparation des repas au niveau régional.

113. L'ensemble de ces propositions sont coh avec la « Stratégie ». L'approche proposée d'amélioration du modèle décentralisé existant tout en appuyant des alternatives plus efficaces là où cela est possible est pertinente au regard de la diversité des contextes qui existent dans les régions et les écoles (par exemple, les différentes habitudes alimentaires, la qualité des voies de communication ou encore les potentialités en terme de production agricole). Les entretiens menés avec le ME montrent que ce dernier souhaiterait privilégier le modèle des centrales régionales d'approvisionnement et de préparation des repas qui desservent des écoles dans leur périmètre. Cela est en particulier illustré par le souhait du ME de créer à court terme un Office des Œuvres Scolaires, organisme public autonome qui gèrera l'ensemble des aspects de la vie scolaire, y compris l'alimentation. Le ME souhaite créer ces centrales dans les 365 internats existant dans le pays. Cependant, ce modèle n'est pas applicable partout, de nombreuses écoles étant isolées avec des voies de communication inadaptées. De plus un tel modèle suppose la modification complète du modèle existant. Il doit être testé et sa mise à l'échelle nécessiterait des ressources et un temps considérables.

114. Dans les prochaines semaines le PAM et le ME élaboreront un plan d'action détaillé pour cette révision budgétaire, qui sera annexé à une nouvelle convention de partenariat entre ces deux acteurs. Les discussions avec le PAM et le ME ont néanmoins montré un certain manque de clarté concernant la couverture de ce plan d'action : s'agit-il d'un plan d'action centré sur les seules activités couvertes par la révision budgétaire du projet PAM ou élargi à la mise en œuvre globale de la « Stratégie » ? Dans son état actuel la « Stratégie », telle qu'elle est définie, ne

peut être mise en œuvre dans la mesure où elle ne comporte pas de plan d'action. Par ailleurs, la feuille de route qui a été élaborée n'est pas suffisamment détaillée pour combler ce manque.

115. Au-delà des effets attendus de la mise en œuvre de la « Stratégie », la première phase du projet DEV a engendré les effets suivants :

- Le projet a permis d'augmenter la visibilité de l'alimentation scolaire et l'attention qui lui est portée par les acteurs nationaux. Issu d'une demande du ME au PAM, le projet a permis d'impliquer les autres secteurs concernés et de susciter un intérêt au niveau du secteur privé. L'équipe d'évaluation a pu constater cela au cours d'entretiens réalisés avec 3 sociétés importantes du secteur de la distribution et de la restauration qui souhaitent apporter des contributions.
- Une forte dynamique a été engagée par les parties prenantes au niveau national, mais également au niveau régional dans les 8 régions ciblées par le projet. Cette dynamique est illustrée par l'initiative prise par le ME de demander aux commissariats d'éducation de ces régions d'élaborer des projets régionaux d'amélioration des cantines scolaires basés sur les propositions de la « Stratégie ». Ces projets seront utilisés pour planifier les actions prévues dans la révision budgétaire du projet DEV.
- Comme on l'a dit au paragraphe 107, la Tunisie s'est intégrée dans la réflexion globale sur l'alimentation scolaire à la suite de la participation d'un membre du CP au forum mondial sur la nutrition infantile en Afrique du Sud.

2.2.3 Approche du genre

116. La formulation du projet ne donnait aucune information sur les activités prévues pour promouvoir l'égalité hommes-femmes. Cela était seulement mentionné comme un objectif général qui devait être pris en compte dans toutes les activités du projet. Cet objectif s'est essentiellement traduit par la promotion faite par le PAM de la participation des femmes à toutes les activités du projet en sensibilisant les différentes parties prenantes du projet sur cette question. Néanmoins, comme le montre le tableau suivant, la parité hommes-femmes n'a été atteinte que pour le voyage d'étude au Brésil. Cela est dû au fait que, malgré la promotion faite par le PAM, les institutions membres du comité de pilotage n'ont proposé qu'un nombre réduit de femmes pour participer aux activités.

Tableau 5 : Répartition hommes-femmes des participants aux activités (hors personnel du PAM)

Activités	Hommes	Femmes
Atelier SABER	29	10
Evaluation intégrée	9	4
Voyage d'étude au Brésil	4	3
Voyage d'étude en Fédération de Russie	6	1
Séminaire national de réflexion sur la « Stratégie »	40	9

Source : informations transmises par le BP du PAM

117. L'évaluation intégrée du système d'alimentation scolaire en Tunisie a intégré la dimension du genre à travers la fourniture de données désagrégées par sexe pour l'éducation, la santé et la nutrition.
118. La « Stratégie » produite dans le cadre du projet prévoit spécifiquement de cibler les femmes agricultrices pour le dé de l'approvisionnement basé sur la production locale. Cependant, elle n'inclut pas d'objectif transversal de promotion d'égalité hommes-femmes et de la participation des femmes dans la gestion de l'alimentation scolaire, alors que les cantines scolaires sont gérées par les directeurs d'écoles qui sont en grande majorité des hommes. De fait, les femmes ne sont pas impliquées dans cette gestion et la seule mention de la priorité donnée aux femmes pour le lien avec la production locale est insuffisante.

Constats résultats : points clés

L'ensemble des activités prévues par le projet DEV a été réalisé avec un niveau de qualité satisfaisant. Des activités pertinentes non prévues initialement ont également été mises en œuvre.

Le produit principal du projet, l'élaboration de la « Stratégie », à laquelle les autres produits ont contribué, a rempli l'essentiel des objectifs fixés pour ce type de stratégie nationale. Toutefois, plusieurs éléments importants, comme les mécanismes de financement de l'alimentation scolaire, l'adéquation du budget unitaire des repas ou la transparence et le contrôle de la gestion des cantines scolaires n'ont pas suffisamment été pris en compte dans les études réalisées et/ou dans les propositions inscrites dans la « Stratégie ». De plus, la « Stratégie » ne dispose pas d'un plan d'action détaillé, un budget et un mécanisme de suivi, ce qui, en l'état, rend difficile sa mise en œuvre.

Le projet n'a pas engendré d'effets sur l'efficacité et l'efficience de l'alimentation scolaire. Cela est conforme à la logique du projet et les effets seront attendus lorsque la « Stratégie » sera mise en œuvre. Toutefois, le projet a permis de renforcer l'attention portée par les institutions nationales à l'alimentation scolaire, d'élargir les objectifs de l'alimentation scolaire à l'amélioration de la nutrition, à la protection sociale et au développement local et d'engager une forte dynamique de travail au niveau national qui se poursuit au niveau de certaines régions.

La « Stratégie » cible en priorité les femmes productrices pour le développement de l'approvisionnement basé sur la production locale. Néanmoins, elle ne fixe pas d'objectif plus large de renforcement de la participation des femmes dans la gestion de l'alimentation scolaire, bien que celles-ci en soit totalement exclues jusqu'à maintenant.

2.3 Facteurs influençant les résultats

2.3.1 Facteurs internes

Budget et ressources financières

119. Le budget approuvé et révisé de 1,5 millions de dollars US s'est révélé suffisant pour couvrir l'ensemble des activités planifiées et réaliser des activités

supplémentaires, aussi bien pour la ligne « Capacity Development and Augmentation » (CS&A) que pour la ligne « Direct Support Costs » (DSC).

120. D'après les informations fournies par le BP du PAM au 31 mars 2015 le projet bénéficiait d'un reliquat de financement significatif (137.658 dollars pour la ligne CD&A, soit 17% ; et 327.846 dollars pour la ligne DSC, soit 57%). Ceci est en partie dû au fait que le budget Programme Support and Administration (PSA) du BP a couvert certains coûts de personnel du projet, notamment l'administrateur du programme recruté au plan national.

Ressources humaines

121. Le personnel proposé dans la formulation du projet (un administrateur international et un administrateur national) a été mobilisé comme prévu. En outre, le BP a recruté une assistante de programme et un deuxième consultant national chargé d'appuyer la définition d'orientations stratégiques pour le projet.
122. L'équipe mobilisée, y compris la représentante du PAM en Tunisie qui participe pleinement aux activités du projet, rassemble des compétences et des expériences complémentaires et pointues dans le domaine de l'éducation en Tunisie (les deux consultants nationaux sont respectivement un ancien ministre de l'éducation et un ancien directeur général du cycle primaire du ME), dans la programmation de l'alimentation scolaire au PAM et, notamment, le transfert aux gouvernements nationaux, enfin dans la mise en réseau et la mobilisation des acteurs nationaux. Cette dernière compétence s'est révélée précieuse pour l'organisation d'un événement en avril 2015 qui a rassemblé des représentants de grandes entreprises tunisiennes.
123. Des compétences additionnelles devront être mobilisées pour la prochaine phase du projet, notamment sur les questions de création de liens entre l'alimentation scolaire et la production locale, ainsi que la promotion d'une participation communautaire et la mobilisation de la société civile. Ces deux aspects représentent des défis importants du programme d'alimentation scolaire tunisien, en raison du faible niveau d'organisation et de mobilisation communautaire. D'après le BP du PAM, il est déjà prévu d'engager un consultant pour appuyer le volet de promotion de la participation communautaire.

Partenariat

124. L'unique partenaire du PAM pour la mise en œuvre du projet DEV est l'ONG SIFI. Cette ONG bénéficie d'une large expérience des programmes alimentaires en Fédération de Russie, et en particulier d'alimentation scolaire. Elle apporte par ailleurs l'avantage d'être impliquée dans les 5 autres pays couverts par le partenariat PAM-Fédération de Russie, ce qui permet au projet de bénéficier de l'expérience développée dans ces pays.
125. Tous les engagements pris par SIFI dans les termes du partenariat avec le PAM ont été respectés (réalisation de l'évaluation intégrée, organisation de la visite d'échange en Fédération de Russie, participation à la rédaction du document de « Stratégie »). Comme on l'a dit plus haut, la qualité des produits réalisés est satisfaisante.
126. Dans le cadre de la mise en œuvre de la prochaine phase du projet DEV, le PAM envisage d'établir un partenariat avec l'association Femmes pour les Cantines Scolaires (FCS) pour la mise en œuvre à très court terme de 2 projets pilotes dans deux écoles des gouvernorats de Beja et Zaghuan. Du fait du profil et de

l'expérience des membres de FCS, qui ont été très actives par le passé au sein de l'Union Nationale de la Femme Tunisienne et qui à ce titre sont en contact avec un réseau de femmes organisées dans tout le pays, FCS pourrait jouer un rôle important dans la promotion de la participation des femmes dans la gestion de l'alimentation scolaire. Par ailleurs, la révision budgétaire pour cette prochaine phase prévoit des interventions dans 50 écoles, avec en plus la mise en œuvre de projets pilotes de modèles alternatifs d'organisation et d'approvisionnement. Les partenaires actuels, SIFI, et envisagés, FCS, n'ont pas la capacité nécessaire pour mettre en œuvre toutes ces actions. En effet, SIFI n'a pas de présence permanente en Tunisie et de connaissance des contextes locaux et FCS est en cours de constitution et n'a pour le moment pas de capacité d'action sur le terrain.

Coordination régionale

127. L'implication du PAM au côté de SIFI dans le partenariat régional avec la Fédération de Russie est un facteur positif qui a permis au projet de bénéficier des expériences mises en œuvre dans les autres pays.
128. La représentante du PAM en Tunisie est le point focal régional pour ce partenariat. Elle est donc au centre de la coordination régionale des actions menées dans les 6 pays. Cette coordination a compris le voyage d'étude en Fédération de Russie auquel ont pris part des représentants des parties prenantes impliquées dans les projets dans les 6 pays, un dialogue direct entre pays, des téléconférences bi-mensuelles auxquelles participent les 6 pays et des réunions *ad hoc* du personnel impliqués dans les 6 pays lors de diverses opportunités, par exemple des réunions du BR du PAM. On note en plus de cela que le BP de Tunisie est également en charge de la mise en œuvre du projet d'appui à l'alimentation scolaire au Maroc.
129. Par ailleurs, le BR a apporté un soutien ponctuel au BP pour la mise en œuvre du projet, essentiellement au travers du point focal régional pour l'alimentation scolaire. Ce soutien s'est notamment manifesté par un appui pour la préparation des révisions budgétaires. Aussi, le siège du PAM a joué un rôle essentiel dans la conception du cadre SABER alimentation scolaire et a fourni un appui apportant au BP pour la préparation et la réalisation de l'atelier SABER.

Système de suivi

130. Etant donné le faible nombre d'activités prévues dans le projet et la définition d'un seul indicateur d'effet, il n'y a pas de véritable système de suivi en place, hormis le recensement des activités réalisées, le nombre de participants désagrégé par sexe et la rédaction des Rapports Standards de Projet (SPR en anglais) annuels. Cela ne représente pas un facteur qui affecte la mise en œuvre du projet.

2.3.2 Facteurs externes

Contexte de transition politique et institutionnelle

131. Le contexte de transition politique et institutionnelle en Tunisie a affecté le démarrage du projet et a été à l'origine d'un délai d'une année pour la formalisation du cadre de partenariat entre le PAM et le ME.
132. Néanmoins, cette conjoncture s'est par la suite révélée favorable au projet. La transition politique engagée depuis la révolution de 2010 et 2011 se caractérise en effet par une forte demande sociale de la population et une attention accrue du gouvernement aux programmes sociaux. L'augmentation importante, ces

dernières années, du budget de l'alimentation scolaire pour l'école primaire en est une des illustrations. Par ailleurs, le ME a lancé en avril 2015 une réflexion qui doit aboutir à une nouvelle réforme du système éducatif. D'après les entretiens menés avec le ME, la vie scolaire et en particulier l'alimentation, pourraient constituer un domaine prioritaire de cette réforme. En définitive, le projet a été mis en œuvre à une période favorable à ce type d'action et recueille un intérêt particulier des acteurs gouvernementaux.

133. C'est aussi potentiellement le cas pour les acteurs non gouvernementaux. Les rencontres réalisées au cours de la mission de terrain avec des sociétés du secteur privé ont par exemple montré l'intérêt porté par ces acteurs au projet (il s'agit de « faire quelque chose pour les enfants défavorisés afin qu'ils puissent améliorer leur futur ») et leur souhait d'apporter des contributions directes au programme d'alimentation scolaire, qu'elles soient financières ou sous forme d'appui technique. Les discussions sur l'implication du secteur privé n'en sont qu'à un stade préliminaire. Le choix des entreprises avec lesquelles le PAM a initié ces discussions s'est basé sur leur implication dans des secteurs liés à l'alimentation scolaire comme l'agro-alimentaire ou la restauration collective. Le PAM a développé en 2013 une directive sur l'établissement de partenariats avec le secteur privé⁷⁴. A l'avenir, il serait souhaitable que le BP prenne en compte les critères et principes définis dans cette directive pour concrétiser les partenariats envisagés.
134. Depuis la révolution, le nombre d'organisations de la société civile existant en Tunisie s'est multiplié. Bien que les parties prenantes interrogées au cours de la mission d'évaluation considèrent que beaucoup d'entre elles sont des « coquilles vides » créées pour capter des financements, de nombreuses organisations sont cependant actives et représentent une opportunité pour la prochaine phase du projet qui prévoit d'appuyer la promotion de la participation de la société civile au programme d'alimentation scolaire.

Engagement des partenaires institutionnels

135. L'équipe d'évaluation a constaté un fort engagement des parties prenantes institutionnelles, en particulier du ME tout au long de la mise en œuvre du projet. La participation de ce dernier à toutes les activités mises en œuvre a été importante et les entretiens réalisés au cours de la mission ont clairement montré une forte volonté politique et une bonne appropriation des résultats des études réalisées et des propositions faites dans la « Stratégie ».
136. Au-delà du contexte de transition favorable à cet engagement, la formation d'un CP associant les secteurs concernés par l'alimentation scolaire constitue également un facteur important de réussite et qui a permis de dynamiser la participation des parties prenantes. Le CP a validé toutes les décisions prises et la conception de toutes les activités du projet.
137. Parallèlement, le ME a lancé un processus d'élaboration de projets régionaux dans 8 régions, ayant pour objet l'amélioration du programme d'alimentation scolaire. Ces projets sont formulés par les commissariats régionaux qui ont reçu une formation spécifique sur la préparation de ce type de projets, organisée par la Direction de la Planification du ME. Cette initiative est jugée très positive et elle témoigne du niveau d'appropriation du processus engagé avec l'appui du projet

⁷⁴ Executive Director's Circular, Guidelines for Private-Sector Partnerships, PAM, Décembre 2013.

DEV. Néanmoins, ce travail est réalisé par les commissariats d'éducation seuls et n'associe par les autres secteurs impliqués au niveau national (santé, agriculture, affaires sociales). L'équipe d'évaluation a pu constater, dans les deux gouvernorats visités, que l'absence d'implication de ces autres secteurs a déjà des implications négatives. Par exemple, la formulation des projets ne prend pas en compte l'existence d'organisations de femmes productrices agricoles appuyées par le MA pour le développement de leurs capacités. Les commissariats d'agriculture ont récemment réalisé des plans de développement communautaires pilotes, basés sur des diagnostics participatifs, dans un secteur (plus petite unité administrative) de chaque région. Ces travaux ne sont pas pris en compte dans l'élaboration des projets régionaux d'alimentation scolaire, alors qu'ils représentent une opportunité pour la mise en place de processus participatifs communautaires visant l'amélioration de la gestion et du fonctionnement des cantines scolaires au niveau local. De tels processus pourraient notamment promouvoir la participation communautaire dans la gestion des cantines.

Financement du projet

138. Le partenariat régional PAM – Fédération de Russie a permis l'obtention de l'intégralité du financement du projet dès décembre 2012. Cela représente un facteur important qui a permis d'atteindre les résultats attendus.
139. Le PAM a déjà obtenu l'accord de la Fédération de Russie pour le financement des 5 millions de dollars US budgétisés pour la mise en œuvre de la révision budgétaire qui appuiera la mise en œuvre de la « Stratégie ».
140. La « Stratégie » n'inclut pas de budget de mise en œuvre. Les ressources à mobiliser ne sont donc aujourd'hui pas encore pas connues. On sait en revanche que le PAM a estimé à 5 millions de dollars US les ressources nécessaires pour mettre en œuvre sur 3 ans certaines de ses composantes au niveau national, pour la mise à niveau de 50 écoles et la mise en œuvre de 2 projets pilotes de systèmes d'organisation et d'approvisionnement alternatifs. Les ressources nécessaires pour une mise à l'échelle sur l'ensemble du programme d'alimentation scolaire seront donc pas conséquent sans doute considérables.
141. L'engagement du ME en faveur de l'amélioration de l'alimentation scolaire au niveau primaire a déjà été démontré avec par l'augmentation du budget consacré à ce secteur voir chapitre 2.1.3, figure 3). Par ailleurs, les entretiens réalisés avec le ME ont montré que ce dernier souhaite poursuivre l'augmentation de ce budget dans les prochaines années afin de mettre en œuvre les mesures proposées dans la « Stratégie » Toutefois, à l'heure actuelle, aucune estimation quantitative n'est disponible et la faisabilité de cette intention dépendra des priorités fixées par le nouveau gouvernement issu des élections du 21 décembre 2014.
142. Les entretiens réalisés avec 3 donateurs (Italie, Suisse et Union européenne) ont montré que l'éducation primaire et, en particulier l'alimentation scolaire, ne figurent pas parmi leurs priorités actuelles. Néanmoins, l'appui fourni par la coopération italienne pour la mise à niveau des cantines scolaires des internats du secondaire pourrait contribuer à la mise en place du modèle de centrales régionales d'achat et de préparation des repas que le ME souhaite développer. Par ailleurs, l'Union européenne organisera en 2015 un appel à projet dans plusieurs régions dans le cadre du projet « *European Neighbourhood Programme for Agriculture and Rural Development* » (ENPARD), qui aura pour objectif la

sélection de projets de développement agricole dans plusieurs régions de Tunisie. Cela pourrait représenter une opportunité d'accès à des financements spécifiques pour la composante de développement de l'approvisionnement basé sur la production locale.

143. Par ailleurs, le PAM a planifié d'organiser des rencontres avec des donateurs dans les prochains mois, afin de présenter le projet DEV et d'identifier des éventuelles opportunités de financement pour la suite du projet.
144. Enfin, la rencontre organisée en avril 2015 avec le secteur privé a permis de susciter un intérêt de certaines grandes entreprises tunisiennes. Cet intérêt pourrait se traduire par une contribution financière de leur part dans l'avenir.
145. En définitive, il semble que plusieurs opportunités existent pour le financement de la « Stratégie ». L'absence de plan de mise en œuvre graduel avec un budget définit pour chacune des étapes ne permet pas au ME de chiffrer les besoins en financements publics et les contributions à mobiliser d'autres acteurs.
146. Le coût des projets pilotes qui vont être mis en œuvre dans la prochaine phase du projet n'a pas été estimé en détail. Une attention devrait être portée à ce que ces coûts soient maîtrisés le plus possible, de manière à favoriser leur mise à l'échelle postérieure.

Participation communautaire et lien avec la production locale

147. Les entretiens menés avec le MA au niveau national et dans deux gouvernorats montrent que l'objectif de développement de l'approvisionnement des cantines scolaires basé sur la production locale représente une opportunité pour les producteurs de contribuer à lever une des contraintes principales à laquelle ils font face en fournissant un marché stable. La « Stratégie » propose plusieurs mesures dans ce sens, telles que l'appui à la création de coopératives, la fourniture d'intrants et la formation des producteurs.
148. Néanmoins, ces mesures ne reposent pas sur une étude détaillée des capacités des producteurs à approvisionner de façon continue les cantines scolaires, ni sur les contraintes auxquelles ils font face pour développer leurs activités productives. Les études réalisées dans le cadre du projet DEV n'ont pas couvert ce domaine. Les entretiens réalisés au cours de la mission ont montré que les producteurs et plus particulièrement les productrices, sont peu organisés et font face à des contraintes majeures, telles que le faible accès à la terre pour les femmes. Ces contraintes pourraient potentiellement affecter l'objectif d'approvisionnement par la production locale.
149. Dans le même sens, la Tunisie n'a qu'une histoire très récente de promotion de la participation de la société civile et des communautés dans le développement ou dans la mise en œuvre des politiques sociales. L'objectif de promotion de la participation communautaire dans la gestion des cantines scolaires représente donc un défi potentiel qui ne doit pas être sous-estimé dans la mise en œuvre de la « Stratégie ».

Constats facteurs : points clés

Les facteurs internes, adéquation du budget, qualités des ressources humaines, partenariat, coordination et échanges entre pays couverts par le partenariat PAM – Fédération de Russie ont globalement influencé positivement la mise en œuvre des activités et la réalisation des résultats attendus. On note toutefois l'absence d'un véritable système de suivi, qui n'a cependant pas été préjudiciable au projet compte tenu du nombre limité d'activités.

Les facteurs externes ont également favorisé les performances du projet pour cette première phase, bien qu'elle ait démarré avec un an de retard, en particulier le niveau d'engagement des partenaires institutionnels et l'obtention rapide de l'intégralité du financement. La prochaine phase de mise en œuvre de la « Stratégie » devra faire face à des défis supplémentaires, notamment le contexte de faible organisation et participation communautaire en Tunisie et le faible niveau d'organisation des producteurs pour le développement de l'approvisionnement basé sur la production locale.

3 Conclusions et Recommandations

3.1 Evaluation générale

150. L'évaluation a confirmé la **pertinence** des objectifs et des activités du projet DEV 200493. L'alimentation scolaire est un des facteurs qui a permis de renforcer la scolarisation des enfants en primaire, et en particulier de réduire les abandons scolaires. Elle peut potentiellement contribuer à améliorer la nutrition des enfants, notamment en relation avec la préoccupation croissante du surpoids et de l'obésité, à assister les familles les plus nécessiteuses, et à promouvoir le développement socio-économique au niveau local. Le programme d'alimentation scolaire existant, géré par le ME, fait face à un ensemble de contraintes et de faiblesses qui affectent son efficacité et son efficience, et en particulier sa couverture et la qualité nutritionnelle des repas distribués. Ces contraintes ont été confirmées de manière détaillée par les activités menées avec l'appui du projet, notamment l'atelier du cadre SABER, l'évaluation intégrée et l'étude des coûts de l'alimentation scolaire.
151. Les activités mises en œuvre répondent à un processus logique et pertinent d'analyse approfondie du programme existant, de connaissance des expériences et leçons apprises au niveau international, et de formulation de propositions d'amélioration du programme avec l'élaboration d'une stratégie nationale de pérennisation de l'alimentation scolaire.
152. Le projet est cohérent avec les priorités des parties prenantes nationales, en particulier du ME, du MA et du MAS. Il est également cohérent avec les politiques et stratégies globales et sectorielles du PAM, et avec les stratégies en vigueur du système des Nations Unies.
153. La mise en œuvre du projet s'est révélée très **efficace**, malgré un démarrage un an après la période prévue, mais qui n'est pas attribuable au PAM. L'ensemble des activités prévues ont été mises en œuvre, et ont conduit à la réalisation des produits planifiés dans la conception du projet. Ainsi, les trois grandes activités que sont la réalisation d'une évaluation du programme d'alimentation scolaire existant, l'organisation d'échanges d'expériences avec d'autres pays, et l'élaboration de la « Stratégie », ont été réalisées avec un niveau de qualité élevé, et recueillent la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes impliquées. On observe en particulier que la « Stratégie », qui constitue le produit principal du projet et résulte des autres produits, établit des objectifs pertinents pour l'alimentation scolaire, et atteint les objectifs fixés par le PAM pour l'élaboration de ce type de stratégies.
154. Néanmoins, plusieurs déficiences ont été relevées par l'évaluation dans les mesures proposées par la « Stratégie » qui conditionnent sa mise en œuvre et ses effets potentiels. Il s'agit notamment de la question des retards systématiques de versement des fonds du programme aux cantines scolaires, qui conditionnent le système d'approvisionnement de ces dernières ; de l'adéquation du montant budgétisé par repas et par élève pour fournir des repas de qualité ; de l'analyse de l'historique et du fonctionnement des AADEP et de la participation communautaire ; de l'analyse des capacités et contraintes des agriculteurs et agricultrices pour la production locale ; de la question de la transparence et du contrôle de la gestion des cantines ; et des mesures nécessaires pour améliorer le contrôle sanitaire et d'hygiène des cantines.

155. La « Stratégie » inclut une feuille de route pour sa mise en œuvre. Néanmoins, celle-ci requiert une planification plus détaillée avec un plan d'action précis qui inclut un phasage de la mise en œuvre de la « Stratégie », un budget, un système de coordination et de suivi. Ces éléments n'ont pas été définis. Le PAM et le ME prévoient d'élaborer un plan d'action qui sera annexé à l'accord de partenariat qui va être établi pour la révision budgétaire du projet DEV et sa prolongation jusqu'en juin 2018.
156. Au-delà des activités initialement planifiées, des activités supplémentaires ont été mises en œuvre, en plus de celles qui étaient planifiées dans la conception du projet : i) la réalisation d'un atelier d'analyse du cadre SABER alimentation scolaire a permis d'analyser la situation du programme existant pour les 5 piliers du cadre et de lancer une dynamique de travail multisectoriel et collectif qui a associé des acteurs nationaux, régionaux et locaux et qui s'est poursuivie tout au long du projet ; ii) l'organisation d'une rencontre avec le secteur privé en avril 2015 a permis de faire connaître la situation du programme d'alimentation scolaire et de susciter l'intérêt de grandes entreprises qui envisagent de contribuer financièrement ou sous la forme d'appui technique lors de la phase suivante.
157. Le projet DEV 200493 n'a pas encore eu d'**impact** sur le fonctionnement et les performances du programme d'alimentation scolaire. Cela est néanmoins conforme à la conception du projet, dont l'objectif principal était la formulation de la « Stratégie ». Selon la logique du processus qui a été engagé, des effets et impacts ne pourront être créés que lorsque la « Stratégie » sera mise en œuvre.
158. Le PAM va appuyer l'opérationnalisation et la mise en œuvre d'une partie de la « Stratégie » dans le cadre de la nouvelle révision budgétaire du projet DEV. Cela inclut l'amélioration du cadre réglementaire et l'élaboration d'outils (dans les domaines de la gouvernance du programme, du coût-efficacité, de la qualité nutritionnelle des repas, du suivi et évaluation et de la participation communautaire), la mise à niveau de 50 écoles dans 8 régions sur le modèle décentralisé actuel, et la mise en œuvre de projets pilotes pour tester des modèles alternatifs d'organisation et d'approvisionnement des cantines scolaires.
159. La mise en œuvre de l'ensemble de la « Stratégie », et la mise à l'échelle des actions qui vont être appuyées par le PAM dans la nouvelle phase du projet, n'a pas fait l'objet d'une estimation des ressources nécessaires. Quelques pistes sont déjà envisagées : le ME a fait part de son intention de continuer à augmenter les ressources du programme d'alimentation scolaire. Par ailleurs dans les prochaines semaines le PAM doit entrer en contact avec des donateurs pour leur faire connaître le projet. Enfin, des grandes entreprises du secteur privé ont indiquées être disposées à contribuer financièrement au programme. Cela montre l'existence de ressources potentielles qui pourront appuyer la mise en œuvre de la « Stratégie », et par conséquent la possible création d'effets et d'impact positif du processus engagé avec l'appui du projet DEV 200493.
160. L'évaluation constate un très fort engagement et bonne appropriation de l'ensemble du processus par les parties prenantes nationales, en particulier le ME. Cela est illustré par l'initiative prise par le ministère d'élaborer des projets régionaux d'amélioration de l'alimentation scolaire dans 8 régions. Cet engagement représente un facteur essentiel de réussite du projet. D'autres facteurs ont favorisé cette réussite et l'**efficience** de la mise en œuvre du projet :

la qualité du partenariat du PAM avec l'ONG SIFI ; la qualité des ressources humaines mobilisées par le PAM pour ce projet ; l'adéquation du budget qui a permis non seulement de mettre en œuvre l'ensemble des activités prévues mais aussi de prendre des initiatives pertinentes supplémentaires ; l'obtention de l'ensemble du financement dès le démarrage du projet ; la coordination régionale avec les 6 pays qui sont inclus dans le partenariat PAM- Fédération de Russie – SIFI ; enfin, le contexte politique et institutionnel favorable aux initiatives à but social.

161. Au-delà de l'appui renouvelé du PAM et de la Fédération de Russie dans le cadre de la nouvelle révision budgétaire, cet engagement des parties prenantes nationales et cette appropriation du processus représente un facteur important de **pérennité** du processus et des actions qui seront mises en œuvre dans la phase d'opérationnalisation de la « Stratégie ». Cette forte dynamique provient d'une prédisposition positive des acteurs liée au contexte (rappelons aussi que le projet provient d'une demande du gouvernement au PAM), mais aussi de l'approche pertinente du projet qui s'est basée sur un travail multisectoriel, participatif et inclusif (à l'exception toutefois de la société civile qui n'a pas été associée au processus jusqu'à maintenant. La « Stratégie » propose néanmoins de promouvoir sa participation dans la gestion de l'alimentation scolaire).
162. Enfin, l'objectif présent dans le document de formulation du projet d'inclure la problématique hommes-femmes dans toutes les activités du projet s'est traduit par la promotion faite par le PAM de la participation de femmes dans les activités réalisées. Cependant, la « Stratégie » n'inclut pas d'objectif de promotion de la participation des femmes dans la gestion de l'alimentation scolaire, bien qu'elles en soient exclues actuellement. Elle propose toutefois de cibler en priorité les femmes productrices pour le développement de l'approvisionnement basé sur la production locale.
163. Le tableau ci-après résume les conclusions de l'évaluation selon la grille de notation du projet proposée au cours de la phase de démarrage de la présente étude.

Tableau 6 : Grille de notation du projet

Indicateurs	A : Excellent E : Très faible
Question 1 : Dans quelle mesure le projet est-il pertinent ?	
1-1 Lors de la conception, puis de la mise en œuvre de l'opération les objectifs étaient-ils pertinents au regard des besoins des groupes ciblés ?	A
1-2 Dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre de l'opération ont-elles été cohérentes avec les politiques et les stratégies sectorielles du pays et du PAM?	A
1-3 L'opération a-t-elle été complémentaire des programmes de développement des autres acteurs dans le pays	A
Question 2 : Quels sont les résultats du projet ?	
2-1 Dans quelle mesure les résultats escomptés ont-ils permis d'atteindre les objectifs planifiés?	B
2-2 Dans quelle mesure l'opération a-t-elle été mise en œuvre de façon efficiente?	B
Question 3 : Pourquoi et comment le projet a généré les résultats observés ?	1 : facteurs très facilitateurs 5 : facteurs très contraignants
3-1 Quels sont les principaux facteurs internes expliquant les résultats obtenus ? <ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation des ressources • Partenariat pour l'exécution • Suivi, Evaluation • Capacité technique et appui du bureau régional et du siège 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 • 1 • 3 • 2
3-2 Quels sont les principaux facteurs externes expliquant les résultats obtenus ? <ul style="list-style-type: none"> • Transition politique et institutionnelle • Capacités institutionnelles, respect des engagements • Financement du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 • 2 • 1

3.2 Leçons pour le futur

164. La création d'un comité de pilotage multisectoriel du projet DEV a permis de prendre en considération l'importance de l'approche pluridisciplinaire des cantines scolaires et de favoriser l'appropriation du processus par les acteurs gouvernementaux nationaux impliqués. La valeur ajoutée de ce type de comité de pilotage est forte pour les projets à fort profil d'appui institutionnel.

165. Les échanges réalisés avec les programmes d'alimentation scolaire d'autres pays ont sans aucun doute permis aux participants d'acquérir une vision plus large des forces et des faiblesses du programme actuel et du potentiel de l'alimentation scolaire pour contribuer à des objectifs dépassant le seul secteur de l'éducation. Cette approche permet d'échanger directement avec les acteurs impliqués dans

les programmes d'autres pays et de voir les réalisations concrètes, ce qui favorise la compréhension et l'appropriation des participants.

166. Le projet DEV a proposé une forte intensité d'activités sur une période d'une année. Cela a contribué à entretenir une forte dynamique de travail et de réflexion et a mené à la formulation d'objectifs ambitieux pour la « Stratégie ». Il est prévu que cette dynamique soit maintenue au cours de la deuxième phase du projet, au cours de laquelle une forte intensité de travail est également proposée, quoiqu'étalée sur 3 ans. Il sera nécessaire de veiller à ce que le rythme de travail soit adapté au rythme normal de travail des institutions et acteurs tunisiens.
167. En raison de la nature même du projet DEV, son système de suivi-évaluation n'avait pas besoin d'être très élaboré. Le cadre logique du projet, aligné sur la stratégie globale du PAM, est toutefois plus adapté aux opérations qui incluent une assistance alimentaire directe. Un tel cadre logique n'a pas été très utile pour la gestion et le suivi du projet, de ses activités et de ses produits et effets. Plus généralement, le cadre des résultats stratégiques (SRF en anglais) 2014-2017 n'inclut que l'indicateur de l'indice de capacité nationale pour mesurer les effets des actions de développement des capacités et des indicateurs peu spécifiques pour mesurer les résultats immédiats des actions⁷⁵. Les interventions comme le projet DEV, par nature, poursuivent des objectifs d'améliorations qualitatives des systèmes existants. Ces améliorations peuvent difficilement être mesurées par des indicateurs quantitatifs peu spécifiques et standardisés. En marge de ces indicateurs, il pourrait être nécessaire pour chaque projet d'élaborer un cadre logique spécifique. Ou encore, le PAM pourrait adopter les indicateurs du cadre SABER alimentation scolaire comme cela a été fait dans la « Stratégie », pour mesurer les progrès réalisés sur les 5 piliers du cadre.

3.3 Recommandations

168. La première phase du projet DEV, qui a débouché sur l'élaboration et la validation de la « Stratégie de pérennisation de l'alimentation scolaire », étant achevée, les recommandations de l'évaluation sont dirigées vers la mise en œuvre de cette « Stratégie ».
169. Certaines recommandations concernent uniquement le PAM pour la mise en œuvre de la révision budgétaire du projet DEV 200493, mais la plupart des recommandations concernent également les institutions nationales responsables de la mise en œuvre de la « Stratégie ». Ceci est justifié d'une part par le fait que la « Stratégie » est un document national porté par les institutions tunisiennes concernées, et d'autre part du fait que l'approche de travail multisectorielle et inclusive incarnée par le CP du projet a été l'un des facteurs de succès de la première phase. Cette approche doit être poursuivie et les recommandations doivent être appropriées par les institutions nationales concernées.
170. Certaines recommandations sont issues de faiblesses constatées dans le document de « Stratégie ». D'autres sont proposées pour appuyer le processus en cours de définition d'approches détaillées pour la mise en œuvre de la « Stratégie ». En effet, celle-ci, par nature, ne rentre pas dans un niveau de description détaillé des mesures proposées. La définition de ce niveau plus détaillé est néanmoins nécessaire pour l'opérationnalisation de la « Stratégie ».

⁷⁵ Par exemple « Nombre d'activités d'assistance technique réalisées ».

Recommandations pour la mise en œuvre de la « Stratégie », adressées au PAM et aux institutions nationales impliquées dans l'alimentation scolaire.

- 1. Appuyer le ME pour la création d'un comité de pilotage de l'alimentation scolaire (PAM - BP dès que possible).** Le mandat du CP du projet 200493 s'est achevé avec la finalisation de sa première phase. La création de ce CP a été un facteur de succès qui a favorisé l'implication d'autres secteurs que celui de l'éducation dans le processus engagé et l'appropriation du processus par les institutions nationales. Il est donc recommandé qu'un CP soit de nouveau établi pour la phase de mise en œuvre de la « Stratégie ». Toutefois, conformément à la recommandation de l'atelier SABER, il est souhaitable que l'alimentation scolaire dans son intégralité et non le seul projet mis en œuvre avec l'appui du PAM, soit pilotée par un organe multisectoriel institutionnalisé et permanent, présidé par le ME. Celui-ci devrait avoir pour objet le pilotage et le suivi de la mise en œuvre de la « Stratégie ». Il devrait être ouvert aux Ministère des Finances et du Développement afin de s'assurer que les questions de financement du programme soient correctement traitées. A moyen terme, lorsque les rôles joués par le secteur privé et la société civile seront mieux définis, il pourrait être également ouvert à ces acteurs, dans la mesure où la « Stratégie » propose de promouvoir leur participation dans la gestion de l'alimentation scolaire. Il est souhaitable que ce CP (appelé CP2 dans les recommandations suivantes pour éviter la confusion avec le CP du projet DEV 200493) soit créé le plus rapidement possible, afin qu'il supervise la mise en œuvre de la « Stratégie », et notamment de la révision budgétaire du projet DEV 200493. Il s'agit d'un préalable pour la mise en application des recommandations faites par cette évaluation.
- 2. Appuyer le CP2 pour l'élaboration d'un plan d'action détaillé de la « Stratégie » (PAM - BP, dès que possible).** Le PAM est actuellement en train de préparer un plan d'action pour la mise en œuvre de la révision budgétaire du projet DEV 200493. Il est recommandé que ce plan d'action ne concerne pas uniquement les mesures qui seront appuyées par cette révision budgétaire, mais qu'il couvre l'ensemble de la « Stratégie » et qu'il soit validé par le CP2. La « Stratégie » n'inclut pas de budget pour sa mise en œuvre. Elle ne fait par ailleurs pas de distinction entre les actions qui doivent être mise en œuvre à court terme (par exemple le renforcement du cadre réglementaire, les outils sur la nutrition ou la gestion des cantines ou encore les projets pilotes de modèle alternatif d'organisation et d'approvisionnement) et celles qui doivent être réalisées à moyen ou long terme (comme la mise à niveau des cantines scolaires et la mise à l'échelle des modèles alternatifs validés). Enfin, elle ne propose pas de modalités de coordination et de suivi des activités, résultats et effets. Il est recommandé que ces éléments soient intégrés à un plan d'action de la « Stratégie ». De même, les contributions financières actuelles (ME, Fédération de Russie) devraient être annexées au budget et les besoins de contributions complémentaires évalués.
- 3. Promouvoir la création de comités techniques multisectoriels et multi acteurs dans les 8 régions sélectionnées pour la prochaine phase de mise en œuvre de la « Stratégie » (PAM - BP, dès que possible).** L'approche multisectorielle et inclusive qui a été mise en œuvre est l'un des points forts du projet. Elle a permis une forte appropriation du processus par l'ensemble des parties prenantes impliquées et le renforcement de la prise en compte des

objectifs nutritionnels, de protection sociale et de développement économique local de l'alimentation scolaire. Cette approche n'est pour le moment pas reproduite au niveau régional pour l'élaboration de projets régionaux d'amélioration de l'alimentation scolaire dans 8 régions. Ce travail est réalisé par le seul ME ce qui pose déjà certains problèmes, notamment le manque de prise en compte de l'existence de producteurs organisés dans certaines zones ou des travaux d'élaboration de plan locaux de développement déjà réalisés par le MA. Il est recommandé de créer des comités techniques multisectoriels composés des représentations régionales du ME, MA, MAS, MS, voir du secteur privé et de la société civile. Même si l'initiative d'élaborer les projets régionaux est portée par le ME, elle devrait être accompagnée par ces comités pour la conception et le suivi de la mise en œuvre de ces projets.

- 4. Réaliser une analyse détaillée des mécanismes de financement et des retards de versement des fonds aux cantines scolaires, afin d'identifier des mécanismes améliorés ou alternatifs (PAM - BP moyen terme - 2016).** Les retards de versement des fonds conditionnent le modèle d'approvisionnement des cantines scolaires et, par conséquent, les possibilités d'apporter des améliorations au système d'approvisionnement. Cette question n'a pas été suffisamment traitée par les études réalisées au cours du projet DEV 200493 et aucune mesure n'est proposée dans la « Stratégie » pour aborder ce problème. Il est recommandé de réaliser une étude détaillée des mécanismes actuels de déblocage des fonds (du MF au ME) et de transmission aux différents niveaux jusqu'aux cantines scolaires (mécanismes internes au ME), afin d'identifier des mécanismes améliorés ou alternatifs qui permettront de verser les fonds aux cantines plus rapidement et plus tôt, dès le démarrage de l'année scolaire, et dans la mesure du possible, pour toute l'année scolaire.
- 5. Réaliser une analyse détaillée des capacités et contraintes des organisations d'agriculteurs et élaborer une approche d'appui au développement de l'approvisionnement basé sur la production locale (PAM - BP, moyen terme - 2016).** La « Stratégie » propose de développer l'approvisionnement des cantines scolaires basé sur la production locale et inclut des mesures telles que la fourniture d'intrants agricoles et de formation. Cependant, ces mesures ne sont pas basées sur une étude des capacités et contraintes des producteurs pour assurer une production fiable, à coûts maîtrisés et respectant les normes de qualité requises. Les femmes productrices, ciblées en priorité par la « Stratégie », font face à des contraintes spécifiques, comme l'accès à la terre, l'accès au financement ou le manque d'organisation. Les études réalisées par le projet DEV 200493 n'ont pas abordé ces aspects. Il est recommandé de réaliser une étude exhaustive de ces contraintes et capacités des producteurs et productrices, y compris les aspects liés à l'environnement productif (marchés, logistique et voies de communication, disponibilités des intrants agricoles,...) pour permettre l'identification et la mise en œuvre d'appuis adaptés et s'inscrivant dans l'objectif d'approvisionnement des cantines scolaires.

Recommandations adressées au PAM pour la mise en œuvre de la révision budgétaire du projet DEV 200493

- 6. Elaborer une stratégie de partenariat pour la mise en œuvre de la prochaine phase du projet (PAM - BP, court terme – en préalable au démarrage des interventions dans les écoles).** Pour la mise en œuvre de la prochaine phase du projet DEV 200493, le PAM envisage pour le moment de

reconduire le partenariat avec SIFI pour l'assistance technique au niveau national et d'établir un partenariat avec FCS pour la mise en œuvre de projets pilotes dans 2 écoles. La prochaine phase du projet couvrira 50 écoles, auxquelles s'ajoutent les projets pilotes de modèle alternatif d'organisation et d'approvisionnement. Ces interventions, y compris le processus participatif proposé par la présente étude, nécessitent une présence et une capacité de mise en œuvre renforcée, dans les 8 régions qui vont être couvertes. Pour ces raisons, il est recommandé que le PAM identifie des partenaires additionnels de la société civile, si possible actifs dans les régions et les zones sélectionnées. Pour cela, le PAM pourrait par exemple rechercher des organisations ayant déjà fait leurs preuves dans le cadre de partenariats menés avec d'autres agences des Nations Unies, ou auprès d'autres associations telle que Jamaiti qui recense les organisations actives par région et secteur d'activité. Cette stratégie pourrait également définir des objectifs précis et une approche de sélection de partenaires du secteur privé conforme aux directives de la circulaire du PAM de 2013 relative à l'établissement de partenariats avec le secteur privé.

- 7. Mettre en œuvre une approche participative au niveau local pour promouvoir la participation des parents d'élèves et des communautés à la gestion des cantines scolaires (PAM - BP, au démarrage des interventions dans 50 écoles prévues dans la révision budgétaire).** La « Stratégie » fixe l'objectif de promouvoir la participation communautaire dans le programme d'alimentation scolaire. Toutefois, elle ne précise pas comment cet objectif sera atteint, dans un contexte national de faible organisation et mobilisation communautaire. Pour promouvoir cette participation communautaire, il est recommandé que les interventions dans 50 écoles prévues dans la prochaine phase du projet DEV 200493 démarrent par une phase de diagnostic participatif du fonctionnement des cantines et de planification participative qui associe le personnel des écoles, les élèves, les parents d'élèves, les producteurs et fournisseurs locaux et l'administration locale. Le rôle et les contributions de chaque acteur devrait être défini au cours de ces processus. De plus, il est recommandé au ME de revoir le statut et le fonctionnement des AADEP pour prendre en compte les leçons apprises au cours de cette expérience de mise en œuvre d'une approche participative communautaire. En particulier, le rôle prédominant des directeurs d'écoles dans la gestion des cantines scolaires pourrait être revu pour laisser plus de place aux parents d'élèves, ce qui pourrait contribuer à renforcer la transparence et le contrôle de la gestion des cantines.
- 8. Renforcer l'objectif de promotion de la participation des femmes dans la gestion des cantines scolaires (PAM - BP).** Cet objectif est absent de la « Stratégie », même si les femmes productrices sont ciblées en priorité pour la composante de lien avec la production locale. Actuellement les cantines scolaires sont essentiellement gérées par les directeurs d'écoles, qui sont en grande majorité des hommes. La promotion de la participation des femmes pourrait être réalisée au travers du processus participatif proposé pour le renforcement du rôle des parents d'élèves dans la gestion des cantines et de la revue du fonctionnement des AADEP.
- 9. Améliorer le système de suivi et évaluation du projet (PAM-BP, au démarrage de la nouvelle révision budgétaire).** La prochaine phase du projet prévoit la mise en œuvre d'un nombre beaucoup plus important d'activités que dans la première année de mise en œuvre. Aussi, elle prévoit la réalisation

d'interventions dans 50 écoles et de projets pilotes, alors que la première phase n'intervenait qu'au niveau national. Il est recommandé que le PAM mette en place un système de suivi et évaluation adapté aux activités de terrain proposées qui permette de mesurer les produits obtenus et effets engendrés, et qui permette d'identifier et de mesurer les facteurs de succès ou d'échec des projets pilotes afin de tirer des conclusions fiables quant à la pertinence de répliquer ces projets à une échelle plus grande. Ce système devrait inclure des indicateurs de produits et également d'effets en terme de fonctionnement des cantines scolaires et d'amélioration des repas servis aux élèves. La nature et le nombre des bénéficiaires des activités à différents niveaux (institutions au niveau national et régional, personnel des écoles, élèves, producteurs,...) devrait également être estimé au démarrage de la révision budgétaire et suivi pendant la mise en œuvre.

Annexe 1 : Termes de Référence de l'évaluation



SYSTEME D'ASSURANCE QUALITE DES EVALUATIONS

Bureau de l'évaluation

Mesurer les résultats et partager les enseignements

[VERSION FINALE, 16 FEVRIER 2015]

TERMES DE REFERENCE

EVALUATION D'OPERATION

PROJET DE DEVELOPPEMENT TUNISIE – 200493 – RENFORCEMENT DES CAPACITES DANS LE CADRE DU PROGRAMME D'ALIMENTATION SCOLAIRE

TABLE DES MATIERES

1. Introduction	49
2. Justification de l'évaluation	49
2.1. Raison d'être de l'évaluation.....	49
2.2. Objectifs.....	50
2.3. Parties prenantes et utilisateurs	50
3. Objet de l'évaluation	52
4. Approche méthodologique de l'évaluation	55
4.1. Portée de l'évaluation	55
4.2. Questions d'évaluation.....	55
4.3 Étude d'évaluabilité.....	57
4.4. Méthodologie.....	58
4.5. Assurance qualité	59
5. Phases et produits attendus	59
6. Organisation de l'évaluation	62
6.1 Approche axée sur l'externalisation	62
6.2 Gestion de l'évaluation	62
6.3 Conduite de l'évaluation.....	63
7. Rôles et responsabilités des parties prenantes du PAM.....	64
8. Communication et budget.....	65
8.1. Communication	65

8.2. Budget.....	66
Annexe 1: Carte	67
Annexe 2: Calendrier des évaluations	19
Liste des sigles utilisés dans le présent document	69

1. Introduction

1. Les présents Termes de référence s'appliquent à l'évaluation du projet de développement de la Tunisie DEV 200493 «Renforcement des Capacités dans le Cadre du Programme d'Alimentation Scolaire». Cette évaluation, effectuée à la demande du Bureau de l'évaluation du PAM, se déroulera de février à juillet 2015. Conformément à l'approche axée sur l'externalisation adoptée par le PAM pour les évaluations d'opérations, l'étude sera gérée et réalisée sous la direction d'un cabinet d'évaluation externe comptant parmi ceux ayant conclu un accord à long terme avec le PAM pour ce type de travaux.
2. Ces termes de référence ont été établis selon un modèle par le point focal au Bureau de l'évaluation, à l'issue d'un premier examen de la documentation et de consultations avec les parties prenantes. Leur finalité est double: 1) donner des informations essentielles au cabinet chargé de l'évaluation et guider le gestionnaire de l'évaluation et l'équipe d'évaluation tout au long du processus; et 2) donner aux parties prenantes des informations essentielles sur l'évaluation proposée.
3. La version définitive des termes de référence sera établie à la lumière des observations reçues sur la version provisoire et compte tenu de l'accord conclu avec le cabinet retenu. L'évaluation sera conduite en conformité avec les termes de référence.

2. Justification de l'évaluation

3.4 2.1. Raison d'être de l'évaluation

4. Dans un contexte de regain d'importance accordé au niveau institutionnel à la communication de données factuelles et à l'obligation de rendre compte des résultats, le PAM s'est engagé à faire évaluer un plus grand nombre d'opérations et a chargé le Bureau de l'évaluation de faire réaliser une série d'évaluations d'opérations pendant la période 2013-2016.
5. Les opérations à évaluer sont choisies sur la base de critères d'utilité et de risque⁷⁶. À partir d'une liste d'opérations présélectionnées répondant à ces critères, dressée par le Bureau de l'évaluation, le Bureau régional a retenu, en concertation avec le Bureau de pays, le projet de développement de la Tunisie DEV 200493 «Renforcement des Capacités dans le Cadre du Programme d'Alimentation Scolaire pour faire l'objet d'une évaluation indépendante. En particulier, le calendrier de travail a été arrêté de manière à ce que les constatations puissent éclairer les futures décisions relatives à l'exécution du projet durant sa période d'extension.
6. Par ailleurs, le Bureau régional souhaite partager les enseignements qui seront tirés de cette évaluation avec les autres bureaux de pays exécutant des projets similaires d'alimentation scolaire dans la région (Arménie, Maroc, République kirghize et Tadjikistan).

⁷⁶ Les critères d'utilité portaient à la fois sur le caractère opportun de l'évaluation compte tenu du cycle de l'opération considérée et sur la couverture des évaluations récentes et prévues. Les critères de risque reposaient sur une classification et une hiérarchisation des bureaux de pays du PAM prenant en considération une large gamme de facteurs de risque, y compris les facteurs opérationnels et externes, ainsi que les auto-évaluations effectuées par les bureaux de pays aux fins du contrôle interne.

3.5 2.2. Objectifs

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

- **Obligation redditionnelle** – L'évaluation mesurera la performance et les résultats de l'opération et en rendra compte. Une réponse de la direction aux recommandations issues de l'évaluation sera établie.
- **Apprentissage** – L'évaluation déterminera les raisons pour lesquelles certains résultats se sont concrétisés ou non afin d'en tirer des enseignements et de dégager de bonnes pratiques et des conseils pragmatiques. Elle donnera lieu à des constatations fondées sur des données factuelles qui serviront à éclairer la prise de décisions opérationnelles et stratégiques. Les constatations seront activement diffusées et les enseignements seront intégrés aux systèmes pertinents de transmission des savoirs.

3.6 2.3. Parties prenantes et utilisateurs

8. **Parties prenantes.** Les résultats de l'évaluation présentent un intérêt pour diverses parties prenantes, à l'intérieur comme à l'extérieur du PAM, et il sera demandé à nombre d'entre elles de jouer un rôle dans le processus d'évaluation. Le tableau 1 ci-dessous présente une analyse préliminaire des parties prenantes, que l'équipe d'évaluation approfondira dans le dossier initial.

Tableau 1: Analyse préliminaire des parties prenantes

Parties prenantes	Intérêt présenté par l'évaluation
PARTIES PRENANTES INTERNES	
Bureau de pays	Responsable de la planification et de l'exécution des opérations au niveau du pays, le Bureau de pays est la principale partie prenante ici. Il est directement concerné par l'évaluation et a tout intérêt à tirer des enseignements de l'expérience afin d'éclairer la prise de décisions. Il est aussi appelé à rendre compte de la performance et des résultats de son opération, en interne mais aussi à ses bénéficiaires et ses partenaires.
Bureau régional pour le Moyen-Orient, l'Asie centrale et l'Europe orientale basé au Caire (OMC)	Responsable à la fois de la supervision des bureaux de pays, de l'encadrement et de l'appui technique, la direction du Bureau régional a grand intérêt à prendre connaissance d'un bilan indépendant de la performance opérationnelle ainsi qu'à tirer les enseignements des constatations issues de l'évaluation afin de les appliquer à d'autres bureaux de pays.
Bureau de l'évaluation	Le Bureau de l'évaluation est chargé de faire évaluer diverses opérations au cours de la période 2013-2016. Ces évaluations relevant d'une nouvelle approche, axée sur l'externalisation, le Bureau a un rôle à jouer pour veiller à ce que cette formule permette d'obtenir des travaux de qualité, utiles et crédibles.
Conseil d'administration du PAM	L'organe directeur du PAM a un intérêt à être informé de l'efficacité des opérations menées. La présente évaluation ne sera pas soumise au Conseil d'administration, mais les constatations qui en seront issues seront incorporées dans une synthèse annuelle de toutes les évaluations d'opérations, qui sera présentée au Conseil à sa session de novembre.
PARTIES PRENANTES EXTÉRIEURES	
(voir la liste des parties prenantes extérieures au tableau 2)	

Parties prenantes	Intérêt présenté par l'évaluation
Bénéficiaires	En tant que destinataires finaux de l'assistance alimentaire, les bénéficiaires sont directement concernés lorsqu'il s'agit pour le PAM de déterminer si l'aide qu'il apporte est appropriée et efficace. De ce fait, il faudra définir le degré de participation à l'évaluation des femmes, des hommes, des garçons et des filles appartenant à différents groupes, et l'on s'attachera à recueillir leurs points de vue respectifs.
Gouvernement	Il est de l'intérêt direct du gouvernement de savoir si les activités du PAM dans le pays concordent avec les priorités nationales, sont harmonisées avec l'action d'autres partenaires et produisent les résultats escomptés. Les questions liées au développement des capacités, au transfert des responsabilités et à la durabilité seront d'un intérêt tout particulier pour le Ministère de l'Education.
Équipe de pays des Nations Unies	L'action harmonisée de l'équipe de pays des Nations Unies devrait contribuer à la réalisation des objectifs de développement du gouvernement. Il y a donc tout intérêt à ce que l'opération du PAM contribue efficacement aux efforts concertés des Nations Unies. Divers organismes collaborent également directement avec le PAM au niveau des politiques et des activités.
Organisations non gouvernementales (ONG)	L'ONG Russe «Social and Industrial Foodservice Institute » (SIFI) aide le PAM à exécuter certaines activités. Les résultats de l'évaluation feront évoluer à l'avenir les modalités d'exécution, les orientations stratégiques et le partenariat entre SIFI et le PAM.
Donateurs	Les donateurs financent les opérations du PAM sur une base volontaire. Il est de leur intérêt de savoir si leurs fonds ont été utilisés avec efficacité et si le travail du PAM a été efficace et a contribué à leurs propres stratégies et programmes.
Autres parties prenantes	Le Partnership for Child Development (PCD) est un consortium d'organisations de société civiles, d'institutions académiques et d'experts, qui vise à harmoniser les efforts multisectoriels pour soutenir les pays à faibles revenus à mettre en œuvre des programmes durables de santé et nutrition en milieu scolaire. PCD collabore actuellement avec le gouvernement tunisien, le PAM et la Banque Mondiale pour l'utilisation de l'instrument SABER.

9. **Utilisateurs.** Les utilisateurs directs de cette évaluation seront:

- Le Bureau de pays et ses partenaires dans la prise de décisions liées notamment à l'exécution et/ou à la conception des programmes, à la stratégie de pays et aux partenariats.
- Compte tenu des fonctions centrales qui sont les siennes, le Bureau régional est censé exploiter les constatations issues de l'évaluation pour fournir des orientations stratégiques et un appui aux programmes, et assurer un contrôle.
- Les autres bureaux de pays exécutant des projets similaires d'alimentation scolaire dans la région (Arménie, Maroc, République kirghize et Tadjikistan) sont susceptibles d'être intéressés par certains des enseignements tirés par cette évaluation afin d'améliorer l'exécution de leurs programmes respectifs.
- Le Bureau de l'évaluation incorporera les constatations issues de l'évaluation dans une synthèse annuelle portant sur toutes les évaluations d'opérations, et il se penchera sur le processus d'évaluation afin d'affiner le cas échéant son approche pour les évaluations d'opérations.

3. Objet de l'évaluation

10. La Tunisie a connu une transition politique, sociale et économique à la suite de la révolution qui renversa le président en 2011. La pauvreté, le chômage et les inégalités rurales étaient considérées comme les principaux éléments déclencheurs de la révolution et continuent d'être sources de tension dans les zones rurales pauvres. Des élections ont eu lieu fin 2011 pour élire une Assemblée constituante et rédiger une nouvelle constitution qui fut adoptée en janvier 2014. Des élections législatives et présidentielles se sont tenues fin-2014.
11. Avant la révolution, le taux de pauvreté était de 3,8 % selon les statistiques officielles tunisiennes. Suite à la révolution, les indicateurs de pauvreté en Tunisie ont été revus, révélant de grandes disparités économiques entre l'est et l'ouest du pays, avec un taux particulièrement élevé de pauvreté dans le Centre-Ouest rural (Sidi Bouzid, Kaserine, Kairouan), avec certaines préfectures atteignant 24 %. Le taux de chômage élevé est l'un des plus grands défis du pays, avec le chômage des jeunes particulièrement élevé, à 30 pour cent.
12. La population atteint environ 11,02 millions de personnes en 2014, et le revenu national brut par habitant est de 4.900 dollars E.U selon la Banque mondiale, 2013. La Tunisie occupait le 94^e rang sur 187 pays selon le rapport de l'indice de développement humain du PNUD de 2013.
13. La Tunisie importe les trois quarts de ses besoins en céréales, les prix des denrées alimentaires sont restés stables dans la plupart des régions. Malgré cela, certains groupes de population vulnérables continuent d'être affectés par l'insécurité alimentaire dans les quatre régions les plus pauvres du pays.
14. Les taux de scolarisation primaire sont assez élevés, avec un taux net de scolarisation (TNS) de 98 %, toutefois certaines faiblesses demeurent en termes de qualité. Un sujet de préoccupation, est la rétention des étudiants lors de leur passage de l'école primaire à l'école secondaire, surtout pour les filles dans les zones rurales pauvres. En outre, le niveau de performance académique des écoliers reste faible; Il n'y a guère de culture de l'évaluation ; et le système éducatif n'est pas suffisamment adapté aux besoins du marché du travail. Ce projet d'assistance technique fait suite à la demande du Gouvernement tunisien de mettre en place un partenariat visant à l'accompagner dans son processus de révision du programme d'alimentation scolaire. Il vise à renforcer les capacités nationales de mise en œuvre d'un programme d'alimentation scolaire de qualité et durable en Tunisie. Le programme national d'alimentation scolaire est géré par le Ministère de l'éducation et s'inscrit dans les missions confiées à l'éducation dans le cadre la réforme éducative instituée par la loi de 2002. Ses objectifs tels que définis à l'origine étaient d'améliorer l'accès à l'école des enfants des ménages les plus défavorisés, de réduire l'abandon scolaire dû principalement à l'éloignement de l'école du lieu de résidence des élèves, et d'améliorer la capacité de concentration des enfants en soulageant la faim immédiate. Ces objectifs ont été depuis revus par la Stratégie de Pérennisation de l'Alimentation Scolaire rédigée en 2014. Ce projet contribue à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement 2 et 3.

15. Le descriptif de projet, y compris le cadre logique, les modifications y afférentes (révisions budgétaires) et le dernier état des ressources en date peuvent être consultés en cliquant sur le lien ci-après sur [le site wfp.org](http://le_site_wfp.org)⁷⁷. Les caractéristiques essentielles de l'opération sont récapitulées dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2: Principales caractéristiques de l'opération

OPÉRATION		
Approbation	L'opération a été approuvée par la Directrice Exécutive en décembre 2012	
Modifications	Trois modifications ont été apportées au descriptif de projet initial. Révision budgétaire No 1 : Prorogation du projet jusqu'au 31 décembre 2014, et augmentation du budget de 37,060 dollars E.U. BR No 2 : Liée à l'adoption technique du nouveau cadre de gestion financière. BR No 3 : Prorogation du projet jusqu'au 30 juin 2015, et réallocation de montants entre lignes budgétaires de modifiant pas le montant total du budget. Une 4ième révision est en cours de préparation afin de proroger la durée du projet au-delà de 2015.	
Durée	Durée initiale: 13 mois (décembre 2012 – décembre 2013)	Durée après révision: 2 ans et 7 mois (décembre 2012 - juin 2015)
Bénéficiaires prévus	<u>Nombre initial:</u> Non défini ⁷⁸	<u>Nombre révisé:</u> Non défini
Besoins alimentaires prévus	<u>Chiffres initiaux:</u> Produits alimentaires en nature: Non applicable Espèces et bons: Non applicable	<u>Chiffres révisés:</u> Produits alimentaires en nature: Non applicable Espèces et bons: Non applicable
Besoins (en dollars)	<u>Montant initial:</u> 1,462,940 dollars E.-U.	<u>Montant révisé:</u> 1,500,000 dollars E.-U.

OBJECTIFS ET ACTIVITÉS			
Note : Bien que conçu dans le cadre du Plan Stratégique (2008-2013), ce projet ainsi que son cadre logique ont été réalignés à la suite de l'entrée en vigueur du Plan Stratégique 2014-2017 en janvier 2014. Reference est donc faite aux objectifs, résultats transversaux, effets et produits directs tels que décrits dans le cadre logique révisé.			
	Plan Stratégique 2014-2017	Objectifs propres à l'opération	
Objectifs du	Résultats transversaux		Activités

⁷⁷ Voir wfp.org – Countries – Tunisia – Operations.

⁷⁸ Les bénéficiaires dans le cadre de cette opération sont les personnes récipiendaires de l'assistance technique du PAM, et non d'une assistance alimentaire. Le projet initial n'a pas défini de chiffre cible de bénéficiaires à atteindre dans la mesure où l'évaluation du Programme National d'alimentaire scolaire n'avait pas encore été réalisée. Toutefois, l'équipe d'évaluation pourra se référer au nombre de participants à l'atelier SABER comme valeur proxy.

Millénaire pour le développement 2 et 3 Stratégie de transition pour la Tunisie – Axe 2	Problématique hommes-femmes	Amélioration de l'égalité entre les sexes et autonomie accrue des femmes	<ul style="list-style-type: none"> • Revue du programme de cantines scolaires en cours • Echanges d'expériences • Elaboration d'une stratégie nationale d'alimentation scolaire
	Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées	Fourniture et utilisation de l'assistance du PAM dans des conditions satisfaisantes en termes de sécurité, de transparence et de respect de la dignité	
	Partenariats	Coordination des interventions d'assistance alimentaire et mise en place et maintien de partenariats	
	Objectif Stratégique 4 Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim		
	Effet direct 4.1	Renforcement des capacités en vue d'un accroissement de la prise en charge de la lutte contre la dénutrition et de l'amélioration de l'accès à l'éducation au niveau régional, national et communautaire. Mesuré par l'indice de capacité nationale (NCI)	
	Produit direct 4.1	Conception initiale (2012): L'élaboration d'une stratégie conduit à une amélioration du rapport coût-efficacité du programme, au renforcement des capacités institutionnelles, à une amélioration de la chaîne d'approvisionnement, à l'intégration d'objectifs nutritionnels, à des échanges d'expériences et à une meilleure formation Révision (2014) : Conseils sur les politiques et appui technique fournis en vue d'améliorer la gestion des systèmes de sécurité alimentaire et nutritionnelles et cantines scolaires.	
PARTENAIRES			
Gouvernement	Ministère de l'éducation		
Nations Unies	Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF) Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) Programme des Nations unies pour le développement (PNUD)		
ONG	Social and Industrial Foodservice Institute (SIFI)		
Autres	Banque Mondiale		

RESSOURCES (CONTRIBUTIONS)	
Contributions reçues: 1,500,000 Dollars E.U. (correspondant à 100% des besoins totaux (25/01/2015))	Donateur principal: Fédération Russe (100% des contributions)
PRODUITS PRÉVUS (au moment de la conception et après révision du cadre logique)	
<ul style="list-style-type: none"> • Une évaluation complète du programme national d'alimentation scolaire diagnostiquant les points forts et les faiblesses du système actuel et définissant les actions prioritaires utilisant l'instrument SABER et l'index de capacité nationale (NCI). Cette analyse couvrira notamment : i) le cadre juridique du programme d'alimentation scolaire ainsi que les politiques, cadre réglementaire et institutions dans ce domaine ; ii) la capacité de gestion des institutions en charge du programme d'alimentation scolaire au niveau national, régional et local, notamment ressources humaines; iii) les mécanismes d'exécution et la mise en œuvres des procédures établies; iv) les objectifs qualitatifs du programme; v) la chaîne d'approvisionnement alimentaire; vi) le soutien requis pour le développement de directives sur la préparation des menus et le renforcement de l'éducation à la nutrition; et vii) une revue du système de suivi et évaluation accompagnée de recommandations visant à renforcer ce système. • Atelier de consultation avec les principaux acteurs du projet afin de présenter les résultats de l'analyse du programme et d'élaborer un plan d'action. • Echanges d'expérience et de bonnes pratiques avec différents modèles de programmes nationaux (comprenant une visite d'étude au Centre d'Excellence au Brésil et en Russie, la participation du gouvernement tunisien au Forum Global de Nutrition enfant en Afrique du Sud). • Agents publics formés dans les domaines de la conception et de l'exécution de programmes nutritionnels et d'autres domaines en rapport avec la nutrition – techniques, stratégies, gestion (ventilés par sexe). • Activités d'appui technique, incluant notamment une analyse des coûts du Programme National d'alimentation scolaire et support technique dans l'élaboration de lignes directrices sur la préparation de menu et d'initiatives pour renforcer l'éducation nutritionnelle. • Une stratégie nationale de pérennisation de l'alimentation scolaire élaborée sur la base des résultats de l'évaluation du programme national d'alimentation scolaire et des contributions des différentes parties prenantes ayant participé aux ateliers de consultation. • Module de formation relatif à la mise en œuvre de la stratégie nationale élaboré. 	

4. Approche méthodologique de l'évaluation

3.7 4.1. Portée de l'évaluation

16. **Portée.** L'évaluation couvrira le projet de développement Tunisie DEV 200493, y compris l'ensemble des activités et processus se rapportant à son élaboration, sa mise en œuvre, sa dotation en ressources, au suivi et à l'évaluation, et à l'établissement de rapports qui sont utiles pour répondre aux questions d'évaluation. La période couverte par la présente évaluation va de mi-2012 à mars 2015, ce qui correspond au laps de temps écoulé entre la conception de l'opération et le démarrage de l'évaluation.

3.8 4.2. Questions d'évaluation

17. L'évaluation traitera les trois questions suivantes:

Question 1: Dans quelle mesure l'opération est-elle pertinente? L'analyse portera notamment sur la mesure dans laquelle les objectifs, le ciblage et le choix des activités:

- étaient adaptés, au moment de la conception du projet, aux besoins des populations en situation d'insécurité alimentaire, y compris aux besoins particuliers des femmes,

des hommes, des garçons et des filles appartenant à différents groupes, le cas échéant, et le sont demeurés au fil du temps;

- étaient cohérents au moment de la conception du projet avec les politiques nationales, y compris les politiques et stratégies sectorielles, et le sont demeurés au fil du temps ; à ce sujet, l'évaluation devra analyser l'évolution des objectifs du programme national de cantines scolaires tels que définis dans le cadre la réforme éducative instituée par la loi de 2002 puis tels que revu par la Stratégie de Pérennisation de l'Alimentation Scolaire rédigée en 2014 ;
- s'inscrivent dans une logique de complémentarité avec les interventions pertinentes conduites par les partenaires de développement;
- étaient harmonisés au moment de la conception du projet avec les stratégies, les politiques et les orientations normatives du PAM, et le sont demeurés au fil du temps.

18. Dans le cadre de l'analyse de la pertinence du projet, le Bureau de pays et le Bureau régional souhaiteraient qu'une attention particulière soit portée aux points suivants :

- L'examen de la durabilité de l'opération devra prendre en compte tant le contexte de transition politique, économique et sociale du pays que l'intérêt porté par les bailleurs de fond à ce type projet en Tunisie.
- La mise en place éventuelle d'un programme d'alimentation scolaire basé sur la production locale et les jardins scolaires serait- elle pertinente ? Il s'agit d'un élément qui n'avait pas été pris en compte lors de la conception initiale du projet mais qui a depuis fait l'objet de discussions avec la FAO.
- Au cours de la revue du programme national de cantines scolaires, les questions liées à la santé et la nutrition ont- elles été examinées, notamment les questions liées aux politiques de santé et nutrition en milieu scolaire? De quelle façon la composante santé scolaire de l'exercice SABER a-t-elle été analysée et les résultats de cette analyse ont-ils été pris en compte dans la mise en œuvre du projet?
- Partenariats: Le projet exploite-t-il suffisamment les partenariats nationaux ou existent – ils d'autres opportunités pour renforcer ces partenariats?

Question 2: Quels sont les résultats de l'opération? Tout en s'attachant à examiner les écarts en termes d'effets bénéfiques entre femmes, hommes, garçons et filles des différents groupes, l'évaluation analysera les éléments suivants:

- le niveau de concrétisation des produits attendus (ventilé par sexe le cas échéant);
- la mesure dans laquelle les produits obtenus ont entraîné la réalisation des objectifs de l'opération, ainsi que les effets inattendus constatés, en mettant en évidence, le cas échéant, les différences selon les groupes géographiques et sociaux, y compris les femmes, les filles, les hommes et les garçons;
- la façon dont les différentes activités menées dans le cadre de l'opération se complètent et sont en synergie avec les mesures prises par d'autres acteurs pour contribuer à la réalisation de l'objectif principal du PAM dans le pays; et
- l'efficacité de l'opération et la probabilité que ses retombées perdurent à son issue.

Question 3: Pourquoi et comment l'opération a-t-elle produit les résultats observés? L'évaluation devrait générer des indications intéressantes sur les principaux facteurs internes et externes ayant engendré les changements observés et influé sur la manière dont les résultats ont été obtenus. L'enquête sera probablement centrée, entre autres, sur:

- les facteurs internes (sur lesquels le PAM peut agir): les processus, systèmes et outils en place pour appuyer la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de l'opération, et l'établissement des rapports correspondants; la structure de gouvernance et les dispositions institutionnelles (y compris les aspects concernant les effectifs, les capacités et l'appui technique offert par le Bureau régional/le Siège); les arrangements relatifs aux partenariats et à la coordination, etc.
- les facteurs extérieurs (sur lesquels le PAM ne peut influencer): l'environnement opérationnel externe; l'évolution des politiques gouvernementales et de l'appui des donateurs, du niveau des ressources et des coûts, etc.

19. Dans le cadre de l'analyse des résultats et des facteurs influençant les résultats de l'opération, le Bureau de pays et le Bureau régional souhaiteraient en particulier que l'évaluation identifie les bonnes pratiques susceptibles d'être répliquables en Tunisie ainsi que dans d'autres pays où le PAM exécute des projets similaires dans la région.
20. Les recommandations devront être axées vers le futur afin de pouvoir informer la mise en œuvre et le cas échéant un ajustement de la stratégie du projet durant la période 2016-2017.
21. L'équipe devra également examiner dans quelle mesure les institutions gouvernementales ont-elles les capacités humaines, organisationnelles et financières nécessaires pour exécuter les activités envisagées.

3.9 4.3 Étude d'évaluabilité

22. On entend par évaluabilité la mesure dans laquelle une activité ou un programme peut être évalué de façon fiable et crédible. L'analyse préliminaire de l'évaluabilité ci-après sera approfondie par l'équipe d'évaluation dans le dossier initial. En particulier, l'équipe procédera à une étude critique de la disponibilité des données, et elle prendra en considération les limites mises en évidence par l'étude d'évaluabilité pour choisir les méthodes d'évaluation. Ce faisant, l'équipe procédera à un examen critique de l'évaluabilité des aspects de l'opération ayant trait à la problématique hommes-femmes et répertoriera les difficultés connexes ainsi que les mesures d'atténuation à envisager.
23. Pour répondre à la question 1, l'équipe d'évaluation pourra s'appuyer sur des rapports d'analyse, des comptes rendus émanant du Comité d'examen des programmes, le descriptif et le cadre logique du projet, ainsi que sur des documents relatifs aux interventions du gouvernement et d'autres acteurs. En outre, elle se penchera sur les stratégies, politiques et orientations normatives pertinentes du PAM. Une évaluation d'un projet similaire en Arménie est en cours de finalisation (voir [lien](#)). Le rapport d'évaluation final serait susceptible de fournir des informations pertinentes à l'équipe d'évaluation.

24. S'agissant de la question 2, l'opération a été conçue en conformité avec le Cadre de résultats stratégiques (2008-2013), et les produits, effets directs et cibles retenus figurant dans le cadre logique. Le cadre logique fut par la suite révisé afin d'être conforme au Cadre de résultats stratégiques (2014-2017). Les rapports de suivi ainsi que les rapports normalisés sur les projets établis annuellement renseignent sur la réalisation des produits et des effets directs, ce qui permet de les évaluer au regard des objectifs établis.
25. Néanmoins, il pourrait se révéler difficile de répondre à la question 2 en partie du fait: i) de l'absence de données de référence pour certaines activités, qu'il faudra reconstituer à partir de constatations issues de divers rapports d'analyse; et ii) de lacunes dans les données relatives à l'efficacité.
26. Pour la question 3, les membres de l'équipe d'évaluation auront accès à certains documents de planification institutionnelle et pourront probablement obtenir des informations complémentaires dans le cadre d'entretiens avec des informateurs clés.

3.10 4.4. Méthodologie

27. La méthodologie sera définie par l'équipe d'évaluation pendant la phase initiale. Elle devrait avoir les caractéristiques suivantes:
 - faire appel à des critères d'évaluation pertinents et convenus à l'échelon international, ayant trait notamment à la pertinence, la cohérence (interne et externe), la couverture, l'efficacité, l'impact, la durabilité (ou l'interconnexion pour les opérations d'urgence);
 - utiliser des normes applicables, notamment le cadre «*Systems Approach for Better Education Results (SABER)*», un instrument mis au point par la Banque Mondiale et permettant aux gouvernements et au PAM d'évaluer les politiques et systèmes dans le domaine de l'alimentation scolaire;
 - garantir l'impartialité et l'objectivité en diversifiant les sources d'information (par exemple des groupes de parties prenantes, dont les bénéficiaires, etc.) et en associant plusieurs méthodes (par exemple quantitative, qualitative, participative) afin d'assurer la triangulation de l'information par différents moyens. Il faudra privilégier les méthodes participatives mobilisant les principales parties prenantes, notamment le Bureau de pays. La sélection des sites où seront effectuées des missions sur le terrain devra se faire de manière impartiale;
 - être orientée sur le traitement des questions d'évaluation clés en tenant compte des difficultés liées à l'évaluabilité, des contraintes budgétaires et des considérations de temps;
 - se fonder sur une étude du modèle logique de l'opération et sur une analyse détaillée des parties prenantes;
 - prendre en compte la problématique hommes-femmes et le principe d'équité ;
 - utiliser une méthodologie mixte pour faire en sorte que les femmes, les filles, les hommes et les garçons appartenant à différents groupes de parties prenantes participent et que leurs différents témoignages soient recueillis et utilisés;
 - être récapitulée dans une grille d'évaluation, qui servira de principal outil pour organiser le travail.

3.11 4.5. Assurance qualité

28. Le Système d'assurance qualité des évaluations (EQAS) mis en place par le Bureau de l'évaluation définit les normes de qualité attendues de la présente évaluation et indique les processus d'assurance qualité à appliquer, qui prévoient différentes étapes; il précise en outre les modèles à suivre s'agissant des produits d'évaluation ainsi que les listes de vérification. Ce système est fondé sur les normes et critères appliqués par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation ainsi que sur les bonnes pratiques en vigueur dans la communauté internationale de l'évaluation (Comité d'aide au développement et Réseau d'apprentissage actif pour la transparence et la performance de l'action humanitaire), et vise à garantir que le processus et les produits d'évaluation sont conformes aux meilleures pratiques et respectent les normes de qualité du Bureau de l'évaluation. Le système EQAS ne compromet ni l'objectivité, ni l'indépendance de l'équipe d'évaluation.
29. Lorsque le travail débutera, le Bureau de l'évaluation présentera le système EQAS au gestionnaire de l'évaluation, à qui il communiquera les documents correspondants. Le système devrait être systématiquement appliqué à la présente évaluation et il appartiendra au gestionnaire de l'évaluation de veiller à ce que les travaux se déroulent conformément aux étapes du processus; il lui incombera également de procéder à un contrôle rigoureux de la qualité des produits de l'évaluation avant leur soumission au PAM. Le Bureau de l'évaluation communiquera aussi un guide d'orientation sur le PAM et ses opérations, qui offre une vue d'ensemble de l'organisation.

5. Phases et produits attendus

30. L'évaluation se déroulera en cinq phases. On trouvera à l'annexe 2 des renseignements détaillés sur les activités prévues, le calendrier correspondant et les produits attendus.
31. **Phase de préparation** (21 janvier – 29 février): le point focal du Bureau de l'évaluation conduira les travaux de recherche préalables et des consultations pour concevoir l'évaluation, établira les termes de référence, sélectionnera l'équipe d'évaluation et recrutera la société chargée de gérer et de mener l'évaluation.
32. **Phase initiale** (16 février – 27 mars): cette phase vise à préparer l'équipe d'évaluation en veillant à ce qu'elle saisisse bien les attentes et dispose d'un plan précis pour conduire l'évaluation. Elle comprendra un examen de la documentation portant sur les données secondaires et de premiers échanges avec les principales parties prenantes.

Produit attendu: le dossier initial. Le dossier initial indique de manière détaillée comment l'équipe prévoit de mener l'évaluation, l'accent étant mis sur les aspects liés à la méthodologie et à la planification. Ce dossier soumis pour observations au Bureau de l'évaluation ainsi qu'au Bureau de pays/Bureau régional avant d'être approuvé par le Bureau de l'évaluation. Il contiendra une analyse du contexte et de l'opération, la méthode d'évaluation, articulée autour d'une étude approfondie de l'évaluabilité et des parties prenantes, une matrice d'évaluation, et un descriptif de la technique d'échantillonnage et des outils de collecte des données. Il présentera en outre la répartition des tâches entre les membres de l'équipe d'évaluation, ainsi qu'un échéancier détaillé que les parties prenantes

pourront consulter. Pour de plus amples informations, veuillez consulter le [descriptif du contenu du dossier initial](#).

33. Phase d'évaluation (13-30 avril): le travail sur le terrain se déroulera sur trois semaines et comprendra des visites sur les sites des projets et la collecte de données primaires et secondaires auprès des parties prenantes locales. Deux sessions de compte rendu seront organisées une fois les activités sur le terrain terminées. La première se tiendra en présence de représentants du Bureau de pays (les collègues concernés dans le Bureau régional et au Siège seront invités à participer par téléconférence), et la seconde sera organisée avec les parties prenantes extérieures.

Produit attendu: Exposé de Restitution. Un exposé reprenant les constatations et les conclusions préliminaires (sous forme de diaporama powerpoint) sera établi pour appuyer les comptes rendus durant les séances de restitution interne et externe en fin de mission.

34. Phase de rapport (2 mai – 6 juillet): l'équipe d'évaluation analysera les données collectées lors de l'examen de la documentation et du travail sur le terrain, conduira des consultations supplémentaires avec les parties prenantes, selon les besoins, et rédigera le projet de rapport d'évaluation. Celui-ci sera soumis au gestionnaire de l'évaluation à des fins d'assurance qualité. Les parties prenantes seront invitées à communiquer leurs observations, qui seront consignées sous forme de tableau par le gestionnaire de l'évaluation et transmises à l'équipe pour examen avant achèvement du rapport.

Produit attendu: rapport d'évaluation. Le rapport d'évaluation présentera les constatations, conclusions et recommandations issues de l'évaluation; ce document ne devra pas excéder 46 pages. Les constatations devraient se fonder sur des données factuelles et se rapporter aux questions d'évaluation posées. Les données seront le cas échéant ventilées par sexe; les constatations et les conclusions mettront en évidence, le cas échéant, les écarts observés au niveau de la performance et des résultats de l'opération pour les différents groupes de bénéficiaires. Le rapport devrait suivre un enchaînement logique conduisant des constatations aux conclusions et des conclusions aux recommandations. Les recommandations seront limitées en nombre, applicables et ciblées sur les utilisateurs pertinents. Elles constitueront la base de la réponse de la direction du PAM au contenu de l'évaluation. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter le [descriptif du contenu du rapport d'évaluation](#).

35. Phase de suivi et de diffusion: le Bureau de l'évaluation soumettra aussi le rapport d'évaluation à un examen de la qualité a posteriori réalisé par un cabinet extérieur, qui rendra compte en toute indépendance de la qualité, de la crédibilité et de l'utilité de l'évaluation à la lumière des règles et normes en vigueur dans ce domaine. Une enquête en ligne permettra de recueillir auprès de toutes les parties prenantes des informations en retour sur l'évaluation. Le Bureau régional coordonnera la réponse de la direction du PAM aux recommandations formulées lors de l'évaluation.

36. Notes sur les produits attendus: le dossier initial et les rapports d'évaluation seront rédigés en français selon les modèles EQAS.

37. L'équipe d'évaluation doit rédiger des rapports de très haute qualité, fondés sur des données factuelles et dépourvus d'erreurs. Le cabinet chargé de l'évaluation est responsable en dernier ressort de la ponctualité et de la qualité des produits. Si les normes attendues ne sont pas atteintes, il devra, à ses propres frais, procéder aux

ajustements nécessaires pour porter les produits d'évaluation au niveau de qualité requis.

38. Les termes de référence de l'évaluation, le rapport et la réponse de la direction seront accessibles au public et pourront être consultés sur le site Web du PAM (wfp.org/evaluation). Les autres produits de l'évaluation seront à usage interne.

Tableau 3: Calendrier pour la mission sur le terrain et les produits attendus

Entité responsable	Phase	Activités	Grandes dates
Gestionnaire de l'évaluation/équipe d'évaluation	Phase initiale	Élaboration de la version provisoire du dossier initial	23 mars 2015
Gestionnaire de l'évaluation/équipe d'évaluation	Phase initiale	Élaboration de la version finale du dossier initial	7 avril 2015
Bureau de pays/équipe d'évaluation	Évaluation	Réalisation de la mission d'évaluation sur le terrain	13-28 avril 2015
Équipe d'évaluation	Évaluation	Établissement d'un exposé de restitution (diaporama powerpoint)	27-28 avril 2015
Gestionnaire de l'évaluation/équipe d'évaluation	Rapport	Élaboration de la version provisoire du rapport d'évaluation	22 mai 2015
Gestionnaire de l'évaluation/équipe d'évaluation	Rapport	Élaboration de la version finale du rapport d'évaluation	26 juin 2015
Bureau de pays/régional	Suivi	Établissement de la réponse de la direction	20 juillet 2015

6. Organisation de l'évaluation

6.1 Approche axée sur l'externalisation

39. En vertu de l'approche axée sur l'externalisation qui est suivie pour les évaluations d'opérations, l'évaluation est réalisée à la demande du Bureau de l'évaluation, mais elle est gérée et conduite par un cabinet d'évaluation externe avec lequel le PAM a conclu un accord à long terme pour des services d'évaluation d'opérations.

40. Ce cabinet mettra à disposition un gestionnaire de l'évaluation et une équipe d'évaluation indépendante, conformément à ce que prévoit l'accord. Afin de garantir la rigueur de l'examen des produits attendus, le responsable de l'évaluation ne devra en aucun cas faire partie de l'équipe d'évaluation.

41. Le cabinet, le gestionnaire de l'évaluation et les membres de l'équipe d'évaluation ne devront pas avoir pris part à la conception, la mise en œuvre ou le suivi et l'évaluation de l'opération, ni être impliqués dans tout autre conflit d'intérêts ou dans une quelconque situation susceptible de compromettre leur impartialité. Les évaluateurs agiront de manière impartiale et respecteront le [code de conduite de la profession](#).

42. Compte tenu de l'objectif didactique de l'étude, le gestionnaire de l'évaluation et l'équipe d'évaluation encourageront la participation des parties prenantes tout au long du processus d'évaluation. Toutefois, afin de préserver l'indépendance de l'évaluation, le personnel du PAM ne fera pas partie de l'équipe d'évaluation ni ne participera à des réunions avec les parties prenantes extérieures si l'équipe estime que sa présence risquerait de biaiser les réponses.

6.2 Gestion de l'évaluation

43. L'évaluation sera gérée par le gestionnaire de l'évaluation désigné par le cabinet (conformément à l'accord à long terme). Il appartiendra à ce gestionnaire de gérer le processus d'évaluation dans les limites du budget alloué et en conformité avec le système EQAS et les attentes formulées dans les présents termes de référence, ainsi que de fournir en temps voulu des produits d'évaluation conformes aux normes du Bureau de l'évaluation. En particulier, il incombera au gestionnaire de l'évaluation:

- De constituer et recruter l'équipe d'évaluation, et d'apporter un soutien administratif (contrats, visas, arrangements relatifs aux déplacements, rémunération des consultants, factures pour le PAM, etc.).
- De faire office d'interlocuteur principal entre les parties prenantes du PAM et l'équipe d'évaluation tout au long du processus, de faciliter de manière générale la communication et de promouvoir la participation des parties prenantes à toutes les étapes.
- D'appuyer l'équipe d'évaluation en renseignant ses membres sur le PAM, le système EQAS et les prescriptions afférentes à l'évaluation, en leur fournissant la documentation pertinente et, de manière générale, en les conseillant sur tous les aspects de l'évaluation pour veiller à ce qu'ils soient en mesure de conduire leur travail.
- De veiller à ce que l'évaluation se déroule conformément au système EQAS, aux normes et règles ainsi qu'au code de conduite de la profession, et à ce que les normes de qualité et les délais soient respectés.

- De veiller à ce qu'un contrôle rigoureux et objectif de la qualité de tous les produits d'évaluation soit conduit avant leur soumission au PAM. Ce contrôle de la qualité sera consigné par écrit et une estimation de la mesure dans laquelle les normes de qualité sont respectées sera fournie au PAM.
- De communiquer des informations en retour sur le processus d'évaluation dans le cadre d'une enquête consacrée à l'évaluation, menée par la voie électronique.

6.3 Conduite de l'évaluation

44. L'équipe d'évaluation conduira les travaux sous la direction du gestionnaire de l'évaluation. Elle sera recrutée par le cabinet conformément à ce qui aura été convenu avec le Bureau de l'évaluation quant à sa composition.

45. **Composition de l'équipe d'évaluation.** L'équipe d'évaluation devrait comprendre 2 à 3 membres, dont le chef d'équipe et un ou deux évaluateurs nationaux. Elle devrait inclure des femmes et des hommes d'horizons culturels divers et des ressortissants du pays. Une expérience de travail avec le PAM serait un atout.

46. **Compétences de l'équipe d'évaluation.** L'équipe d'évaluation sera multidisciplinaire et ses membres réuniront à eux tous un ensemble équilibré de compétences spécialisées et de connaissances pratiques dans les domaines ci-après (par ordre d'importance):

- Programmes d'alimentation scolaire, notamment ceux basés sur la production locale.
- Renforcement des capacités institutionnelles et assistance technique.
- Bonne connaissance du PAM et de ses stratégies, politiques et orientations normatives en matière de développement des capacités institutionnelles et alimentation scolaire (notamment l'instrument SABER).
- Nutrition
- Compétences spécialisées en matière de problématique hommes-femmes ou bonne connaissance des questions y afférentes.

47. Tous les membres de l'équipe d'évaluation devront posséder de solides compétences dans le domaine de l'analyse et de la communication; une expérience de l'évaluation et une bonne connaissance du pays ou de la région.

48. Le chef d'équipe devra avoir une parfaite maîtrise du français et de l'anglais (à l'oral et à l'écrit) afin de pouvoir communiquer avec les différentes parties prenantes et de consulter les documents relatifs à l'évaluation. Les autres membres de l'équipe devront parler français et si possible arabe.

49. **Le chef d'équipe** aura des compétences techniques dans l'un des domaines cités plus haut ainsi qu'un savoir-faire reconnu en matière de conception de méthodologies et d'outils de collecte de données; il (ou elle) devra en outre avoir une expérience attestée de la conduite d'évaluations similaires. Il (ou elle) devra posséder les compétences requises en matière d'encadrement et de communication, et de solides aptitudes à la rédaction et à la présentation d'exposés en français.

50. Ses responsabilités principales seront les suivantes: i) définir l'approche et la méthodologie de l'évaluation; ii) guider et gérer l'équipe d'évaluation; iii) conduire la mission d'évaluation et représenter l'équipe; iv) élaborer et réviser, si nécessaire, le dossier initial, l'exposé de restitution et le rapport d'évaluation en conformité avec le système

EQAS; et v) communiquer au Bureau de l'évaluation des informations en retour sur le processus d'évaluation dans le cadre d'une enquête électronique sur l'évaluation.

51. Les membres de l'équipe d'évaluation réuniront un ensemble de compétences techniques complémentaires et auront une expérience du travail rédactionnel afférent à ce type de mission.

52. Les membres de l'équipe d'évaluation seront appelés à: i) contribuer à la méthodologie dans leur domaine d'expertise à la lumière d'un examen de la documentation; ii) conduire des missions sur le terrain; iii) prendre part aux réunions de l'équipe et à des rencontres avec les parties prenantes; iv) contribuer à l'élaboration et à la révision des produits d'évaluation dans leur(s) domaine(s) technique(s); et v) donner leur avis sur le processus d'évaluation dans le cadre d'une enquête électronique sur l'évaluation.

7. Rôles et responsabilités des parties prenantes du PAM

53. Bureau de pays. La direction du Bureau de pays sera chargée:

- De nommer un point focal pour l'évaluation. Maria Lukyanova, Chef du bureau de PAM en Tunisie, sera le point focal du Bureau de pays pour la présente évaluation.
- De fournir au gestionnaire de l'évaluation et à l'équipe d'évaluation la documentation et les informations nécessaires à la réalisation de leur mission; faciliter les contacts de l'équipe avec les parties prenantes locales; d'organiser les réunions et les visites sur le terrain; de fournir un appui logistique pour le travail sur le terrain; et de prévoir des services d'interprétation, si nécessaire.
- De participer aux délibérations avec l'équipe d'évaluation sur la conception de l'étude et sur l'opération, sa performance et ses résultats, ainsi qu'à diverses téléconférences organisées avec le gestionnaire de l'évaluation et l'équipe au sujet des produits issus de leurs travaux.
- D'organiser deux séances d'information de fin de mission, une en interne et l'autre avec les parties prenantes extérieures, et d'y participer.
- De formuler des observations sur les termes de référence, le dossier initial et le rapport d'évaluation, et d'établir une réponse de la direction au contenu de l'évaluation.
- De communiquer au Bureau de l'évaluation des informations en retour sur le processus d'évaluation dans le cadre d'une enquête électronique sur l'évaluation.

54. Bureau régional. Le Bureau régional sera chargé:

- De nommer un point focal pour l'évaluation. Karl Svensson, Conseillé régional pour le suivi et l'évaluation sera le point focal du Bureau régional pour la présente évaluation.
- De participer aux délibérations avec l'équipe d'évaluation sur la conception de l'étude et sur l'opération, sa performance et ses résultats. En particulier, le Bureau régional devrait prendre part aux séances d'information de fin de mission, ainsi qu'aux diverses téléconférences organisées avec le gestionnaire de l'évaluation et l'équipe, le cas échéant.
- De formuler des observations sur les termes de référence, le dossier initial et le rapport d'évaluation.

- De coordonner la réponse de la direction au contenu de l'évaluation et suivre la mise en œuvre des recommandations.
- De communiquer au Bureau de l'évaluation des informations en retour sur le processus d'évaluation dans le cadre d'une enquête électronique sur l'évaluation.

55. **Siège.** Il pourra être demandé à certaines entités du Siège d'examiner, s'il y a lieu, les stratégies, les politiques ou les systèmes du PAM dans leur domaine de compétence et de formuler des observations sur les termes de référence et le rapport d'évaluation.

56. **Bureau de l'évaluation.** Le Bureau de l'évaluation est chargé de faire réaliser l'évaluation et Julie Thoulouzan, chargée d'évaluation est son point focal. Il incombe au Bureau de l'évaluation:

- D'organiser le déroulement de l'évaluation, y compris d'élaborer les termes de référence en concertation avec les parties prenantes concernées; de sélectionner et recruter par contrat le cabinet d'évaluation externe; et de faciliter les premiers contacts entre les parties prenantes du PAM et ledit cabinet.
- De permettre au cabinet de faire un travail de qualité en lui communiquant les documents relatifs au système EQAS, et notamment les directives applicables au processus, les différents modes d'emploi et les modèles, ainsi que de donner au gestionnaire de l'évaluation des précisions sur les politiques, stratégies, processus et systèmes du PAM, le cas échéant.
- De formuler des observations sur le rapport d'évaluation et d'en soumettre la version finale à un examen externe de la qualité a posteriori afin de disposer d'un avis indépendant sur la qualité, la crédibilité et l'utilité de l'évaluation et d'en communiquer les résultats au cabinet.
- De publier la version finale du rapport d'évaluation sur le site Web du PAM et d'intégrer les constatations au rapport de synthèse annuel qui sera présenté au Conseil d'administration du PAM pour examen.
- De conduire une enquête par voie électronique pour recueillir des avis sur le processus d'évaluation et la qualité du rapport, en vue de les utiliser pour réviser au besoin l'approche méthodologique.

8. Communication et budget

8.1. Communication

57. Les questions relatives à la langue de l'évaluation sont évoquées aux sections 6.3 et 5, cette dernière précisant également quels produits d'évaluation seront rendus publics et par quelles voies; y figure également le calendrier des réunions d'information avec les principales parties prenantes. La section 7 (paragraphe 56) indique comment les constatations seront diffusées.

58. Pour renforcer la valeur pédagogique de la présente évaluation, le gestionnaire de l'évaluation et l'équipe d'évaluation mettront l'accent sur la transparence et la franchise des échanges avec les parties prenantes du PAM. Des téléconférences et des conversations téléphoniques individuelles auront régulièrement lieu entre le gestionnaire de l'évaluation, l'équipe d'évaluation et le point focal du Bureau de pays pour faciliter le traitement de tout problème qui surviendrait et garantir un processus participatif.

8.2. Budget

59. **Source de financement.** L'évaluation sera financée conformément aux dispositions du mécanisme de financement spécial du PAM pour les évaluations d'opération (mémoire de la Directrice exécutive daté d'octobre 2012). Les coûts à imputer au Bureau de pays seront déterminés par la Division du budget et de la programmation du PAM.

60. **Budget.** Le budget sera établi par le cabinet (en utilisant les taux indiqués dans l'accord à long terme et le modèle correspondant) et approuvé par le Bureau de l'évaluation. Aux fins de la présente évaluation, le cabinet:

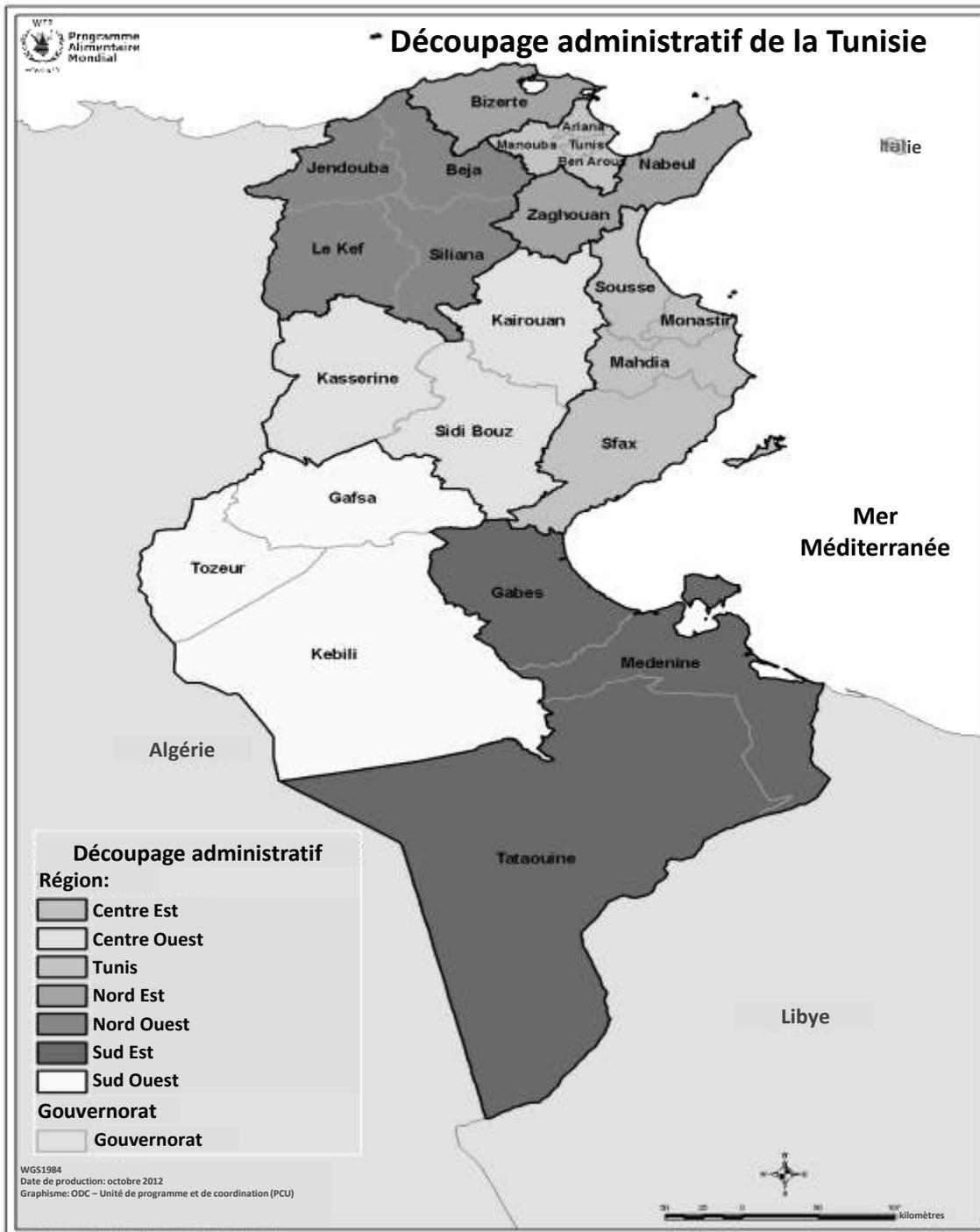
- Appliquera la commission de gestion correspondant à une opération de petite envergure.
- Ne prévoira pas dans le budget les déplacements dans le pays.

Prière d'adresser toute question à Julie Thoulouzan, chargée d'évaluation, à:

Courriel: Julie.thoulouzan@wfp.org

Téléphone: + 39 06 65 13 35 04

Annexe 1 (TdR): Carte



Les appellations employées dans cette carte et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Programme alimentaire mondial (PAM) aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

programme national: Beja, Jendouba, Zaghouan, Siliana, Kasserine, Medenine, Kairouan et Sidi Bouzid.

tés
Huit
n du

Liste des sigles utilisés dans le présent document

EQAS	Systeme d'assurance qualite des evaluations
ONG	organisation non gouvernementale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le developpement

Annexe 2: Matrice d'évaluation

Question principale 1: Dans quelle mesure l'opération est pertinente?						
Nbre	Sous-questions	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données	Qualité de l'information
1.1	Les objectifs et le choix des activités sont-ils pertinents au regard des besoins des populations, y compris les besoins particuliers des femmes, des hommes, des garçons et des filles appartenant à différents groupes le cas échéant, au moment de la conception du projet et par la suite ?	<u>1.1.1 Niveau de pertinence de l'alimentation scolaire et de son ciblage, au regard des besoins de la population en termes de :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Accès à l'éducation et rétention (taux de scolarisation, de rétention, d'abandon et résultats aux examens par gouvernorat). - Situation nutritionnelle parmi les enfants en âge scolaire (prévalence de la malnutrition et de l'obésité par gouvernorat). - Prévalence de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire par gouvernorat. - Rôle joué par l'alimentation scolaire pour promouvoir un meilleur accès à l'éducation, une meilleure nutrition des enfants, et comme filet social de sécurité pour les familles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel du PAM - ONG SIFI - Ministère de l'éducation - Ministère de la santé - Commissariats régionaux de l'éducation - Directeurs/trices d'écoles et enseignants - Parents d'élèves - Rapports/statistiques disponibles sur le système éducatif et la situation d'accès à l'éducation - Rapports disponibles sur la situation de pauvreté et de s alimentaire et nutritionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens semi directifs individuels Entretiens semi directifs de focus groupes Observation directe Revue documentaire Restitution des résultats préliminaires 	<ul style="list-style-type: none"> Triangulation des informations Validation lors de la restitution des résultats préliminaires 	Des informations sur la prévalence de l'insécurité alimentaire ne sont disponibles que pour 3 gouvernorats
		<u>1.1.2 Niveau de pertinence des objectifs et activités du projet au regard de la gestion et des performances du programme national d'alimentation scolaire</u> <ul style="list-style-type: none"> - Correspondance entre les problèmes et contraintes identifiés du programme national d'alimentation scolaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel du PAM - ONG SIFI - Ministère de l'éducation - Ministère de la santé - Participants à 	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens semi directifs individuels Entretiens semi directifs de focus 		

		<p>préexistant, et les objectifs et activités du projet.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Correspondance entre les besoins identifiés de renforcement des capacités du ministère de l'Education (niveau central et décentralisé) et les activités du projet. - Correspondance entre les propositions incluses dans la stratégie de pérennisation de l'alimentation scolaire avec les objectifs de l'alimentation scolaire et les contraintes identifiées, notamment au cours de l'exercice SABER et de la revue du programme national. - Niveau de prise en compte de la situation et des politiques de santé et nutrition en milieu scolaire dans les activités d'analyse réalisées par le projet (exercice SABER et revue du programme national d'alimentation scolaire) - Niveau de priorité accordé à la nutrition dans la stratégie de pérennisation. <p><u>1.1.3 Pertinence du projet de mise en œuvre d'une composante d'approvisionnements locaux, au regard des besoins et des capacités des producteurs agricoles</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacités des producteurs envisagés d'assurer un approvisionnement stable des cantines scolaire. - Adéquation des actions de renforcement des capacités avec les besoins des producteurs. - Contraintes pour la commercialisation des produits agricoles et potentiel du marché 	<p>l'exercice SABER</p> <ul style="list-style-type: none"> - Commissariats régionaux de l'éducation - Directeurs/trices d'écoles et enseignants - Parents d'élèves - Rapport SABER - Diagnostic du programme d'alimentation scolaire - Document d'analyse des coûts du programme - Stratégie de pérennisation de l'alimentation scolaire <ul style="list-style-type: none"> - Ministère de l'agriculture - Union Tunisienne de l'agriculture et de la pêche - Associations de producteurs ciblées - FAO 	<p>groupes</p> <p>Observation directe</p> <p>Revue documentaire</p> <p>Restitution des résultats préliminaires</p> <p>Entretiens semi directifs individuels</p> <p>Entretiens semi directifs de focus groupes</p> <p>Observation directe</p> <p>Revue documentaire</p>		
--	--	---	---	---	--	--

				Restitution des résultats préliminaires		
1.2	Les objectifs et le choix des activités sont-ils cohérents avec les politiques nationales, y compris les politiques et stratégies sectorielles, au moment de la conception du projet et par la suite ?	<p><u>1.2.1 Cohérence des objectifs et activités du projet et des propositions faites dans la stratégie nationale de pérennisation avec les politiques, stratégies et priorités du gouvernement, notamment :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les réformes éducatives de 2002 et 2008. - Les plans de développement économique au niveau national et régional, - Les priorités du secteur de la protection sociale, - Les priorités du secteur de la santé, notamment le programme de santé scolaire et universitaire, - La Loi des Finances de la Tunisie (existence d'une ligne budgétaire) et le niveau de stabilité du financement du programme d'alimentation scolaire, - Les priorités du secteur de l'agriculture (approvisionnements locaux). <p><u>1.2.2 Niveau de participation des institutions gouvernementales dans la définition des objectifs et activités du projet, et dans leur mise en œuvre (notamment la formulation de la stratégie de pérennisation)</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel du PAM - Ministère de l'éducation - Ministère de la santé - Ministère des affaires sociales - Ministère des Finances - Ministère de l'agriculture - Documents de politiques et stratégies nationales - Document de stratégie de pérennisation de l'alimentation scolaire - Loi des Finances - Document d'évaluation et de suivi annuel des plans nationaux de développement <ul style="list-style-type: none"> - Personnel du PAM - Comité de pilotage du projet - Ministère de l'éducation - Ministère de la santé - Ministère des affaires sociales - Ministère de 	<p>Entretiens semi directifs individuels</p> <p>Revue documentaire</p> <p>Restitution des résultats préliminaires</p> <p>Entretiens semi directifs individuels</p> <p>Revue documentaire</p> <p>Restitution des résultats préliminaires</p>	<p>Triangulation des informations</p> <p>Comparaison des documents de projet avec les documents de politiques et stratégies nationales</p> <p>Validation lors de la restitution des résultats préliminaires</p>	<p>Seules les Lois de réformes éducatives ont été transmises par le BP ou trouvée sur internet. Les autres documents de politiques et stratégies nationales sectorielles seront collectés pendant la mission d'évaluation</p>

			l'agriculture - Ministère des Finances - Commissariats régionaux de l'éducation			
1.3	Les objectifs et les activités de l'opération sont-ils complémentaires avec les interventions pertinentes des partenaires de développement ?	<p><u>1.3.1 Cohérence des objectifs et activités du projet, et des propositions faites dans la stratégie nationale de pérennisation avec les stratégies, priorités et activités des partenaires de développement, notamment :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'équipe pays des Nations Unies, notamment le PNUD et l'UNICEF. - Les Partenaires Techniques et Financiers impliqués dans les secteurs de l'éducation, des affaires sociales, de la santé et de la réduction de la pauvreté. - La société civile impliquée dans les mêmes secteurs. <p><u>1.3.2 Synergies créées avec les projets en cours dans les domaines de l'éducation, de la santé scolaire et des affaires sociales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveau et qualité de la participation du PAM et du projet dans les mécanismes de coordination sectoriels. - Niveau de complémentarité avec les autres interventions. - Niveau de participation des acteurs impliqués dans le secteur de l'éducation et de la santé-nutrition dans 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel du PAM - Ministère de l'éducation - ONG SIFI - PNUD, UNICEF, Banque Mondiale, BAD, UE, UNICEF, Ambassades - Associations, ONG nationales et internationales - Stratégie de Transition pour la Tunisie - Documents UNDAF - Autres documents disponibles de stratégies et de programmes des partenaires du développement <ul style="list-style-type: none"> - Personnel du PAM - Ministère de l'éducation - ONG SIFI - PNUD, UNICEF, Banque Mondiale, BAD, UE, UNICEF, Ambassades - Associations, ONG nationales et 	Entretiens semi directifs individuels Revue documentaire Observation directe Restitution des résultats préliminaires Entretiens semi directifs individuels Revue documentaire Restitution des résultats préliminaires	Triangulation des informations Comparaison des documents de projet avec les documents de stratégies et programmes des partenaires de développement Validation lors de la restitution des résultats préliminaires	Certains documents de stratégies ont été collectés pendant la phase de démarrage (Banque Mondiale, UE, PNUD, EPNU, UNICEF), d'autres non (ambassades, société civile). Les documents manquants seront collectés pendant la mission d'évaluation, et à défaut de leur existence, les informations sur les priorités des parties prenantes seront collectées au cours des entretiens

		<p>l'identification, la conception et la mise en œuvre des activités.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveau d'utilisation des produits du projet par les acteurs impliqués dans les secteurs de l'éducation et de la santé-nutrition (diagnostic et analyse des coûts du programme d'alimentation scolaire, exercice SABER, Stratégie de pérennisation de l'alimentation scolaire). - Existence de duplications ou de besoins non couverts. 	internationales			
1.4	<p>Les objectifs et les activités du projet sont-ils cohérents avec les stratégies, politiques et orientations normatives du PAM, au moment de la conception du projet et ensuite ?</p>	<p><u>1.4.1 Cohérence du projet avec les stratégies, politiques et orientations normatives du PAM au niveau global</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cohérence de l'opération avec les stratégies 2008-2013 et 2014-2017 du PAM. - Cohérence avec la politique d'alimentation scolaire révisée du PAM. - Cohérence avec la politique de renforcement des capacités et transferts des responsabilités du PAM. - Cohérence avec la politique de nutrition du PAM. - Cohérence avec la politique du PAM relative aux problématiques hommes-femmes. <p><u>1.4.2 Cohérence du projet avec la stratégie régionale du PAM</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Adéquation avec le document de stratégie régionale. - Niveau de participation du BP à la coordination du partenariat régional avec SIFI et la Fédération de Russie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Documents de stratégie globale du PAM - Documents de politiques d'alimentation scolaire, de renforcement des capacités et transferts de responsabilités, de nutrition et de problématique hommes-femmes - Bureau pays du PAM - Bureau régional du PAM - Document de stratégie régionale - MoU avec la Fédération de Russie 	Entretiens semi directifs individuels Revue documentaire Restitution des résultats préliminaires	Triangulation des informations Comparaison des documents de projet avec les documents de stratégies et politiques du PAM Validation lors de la restitution des résultats préliminaires	OK

Question principale 2: Quels sont les résultats de l'opération?						
Nbre	Sous-questions	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données	Qualité de l'information
2.1	Quel est le niveau de concrétisation des produits attendus ?	<p><u>2.1.1 Revue et analyse des coûts du programme d'alimentation scolaire et exercice SABER</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveau de réalisation des activités prévues. - Nombre et profil des participants aux activités. - Niveau d'appropriation des résultats par les participants et niveau de satisfaction. - Qualité du document de revue et d'analyse des coûts et adéquation du contenu aux objectifs fixés. - Qualité et articulation des recommandations. <p><u>2.1.2 Echanges d'expériences et voyages d'étude</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveau de réalisation des activités prévues. - Nombre et profil des participants. - Qualité et adéquation du contenu aux besoins identifiés. - Connaissances et capacités acquises par les participants. - Niveau de satisfaction des participants. <p><u>2.1.3 Stratégie de pérennisation de l'alimentation scolaire</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Activités mises en œuvre pour la réalisation de la stratégie. - Nombre et profil des participants. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bureau pays du PAM - ONG SIFI - Ministère de l'éducation - Commissariats régionaux - Directeurs/trices d'écoles - Autres participants aux activités - Documents de revue, d'analyse des coûts et SABER - SPR 2013-2014 - Bureau pays du PAM - ONG SIFI - Ministère de l'éducation - Bureau pays du PAM au Brésil (Centre d'Excellence) - Rapports de visite - SPR 2013-2014 - Bureau pays du PAM - ONG SIFI - Ministère de 	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens semi directifs individuels Entretiens semi directifs de focus groupes Revue documentaire Restitution des résultats préliminaires 	<ul style="list-style-type: none"> Triangulation des informations Comparaison entre la planification du projet et les activités et produits réalisés Validation lors de la restitution des résultats préliminaires 	<p>La description initiale des activités et produits prévue est peu détaillée et essentiellement qualitative. L'analyse qui pourra être réalisée sera essentiellement qualitative</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de satisfaction des participants. - Qualité du document de stratégie et adéquation des propositions réalisées au regard des contraintes identifiées. - Evolution du coût-efficacité de l'alimentation scolaire entre l'étude d'analyse des coûts et les propositions de la stratégie de pérennisation - Evolution de la chaîne d'approvisionnement entre la revue du programme et la stratégie de pérennisation - Niveau de prise en compte de la nutrition <p><u>2.1.4 Niveau de ponctualité de la mise en œuvre des activités et pertinence de la justification des délais</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - l'éducation - Commissariats régionaux - Directeurs/trices d'écoles - Autres participants aux activités - stratégie de pérennisation - SPR 2013-2014 <ul style="list-style-type: none"> - Bureau pays du PAM - ONG SIFI - Ministère de l'éducation - SPR 2013-2014 - Révisions budgétaires 			
2.2	Dans quelle mesure les produits obtenus ont entraîné la réalisation des objectifs de l'opération, ainsi que des effets inattendus ?	<p><u>2.2.1 Effets induits par la dynamique engagée par le projet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Fréquence et contenu des réunions du comité intersectoriel de pilotage du projet et décisions prises. - Eléments étudiés lors des échanges d'expériences et des voyages d'étude pris en compte dans la stratégie de pérennisation de l'alimentation scolaire et/ou dans d'autres programmes/plans/documents du ministère de l'éducation. <p><u>2.2.2 Changements visibles dans la planification et la mise en œuvre du</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bureau pays du PAM - ONG SIFI - Ministère de l'éducation - Rapports de voyages d'étude et d'échanges d'expérience <ul style="list-style-type: none"> - Bureau pays du PAM 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens semi directifs individuels - Entretiens semi directifs de focus groupes - Revue documentaire - Observation directe - Restitution des résultats 	<ul style="list-style-type: none"> - Triangulation des informations - Comparaison entre la planification du projet et les activités et produits réalisés - Validation lors de la restitution des résultats 	<p>L'indice des capacités nationales et l'unique indicateur d'effets inséré dans le cadre logique du projet. Sa valeur de base n'a été mesurée qu'en 2014 il n'y a pas eu de mesure de sa progression. La description initiale des effets attendus est peu détaillée et essentiellement qualitative. L'analyse qui pourra être réalisée sera essentiellement qualitative</p>

		<p><u>programme d'alimentation scolaire</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveau de mise en œuvre de la stratégie de pérennisation ou perspectives réelles de mise en œuvre. - Changements et améliorations du programme d'alimentation scolaire déjà observés et/ou attendus au travers de la mise en œuvre future de la stratégie de pérennisation de l'alimentation scolaire. <p><u>2.2.3 Indice des Capacités Nationales – Alimentation scolaire</u></p> <p><u>2.2.4 Effets non souhaités, positifs et négatifs</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Effets induits directement ou indirectement par les activités mises en œuvre - Mesures de prévention et d'atténuation des effets négatifs mises en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> - ONG SIFI - Ministère de l'éducation - Commissariats régionaux - Directeurs/trices d'écoles et enseignants - Cantines scolaires <ul style="list-style-type: none"> - SPR 2013-2014 <ul style="list-style-type: none"> - Bureau pays du PAM - ONG SIFI - Ministère de l'éducation - Commissariats régionaux - Directeurs/trices d'écoles et enseignants - Cantines scolaires - SPR 2013-2014 	préliminaires	préliminaires	
2.3	Dans quelle mesure les aspects transversaux ont été pris en compte dans la mise en œuvre des activités et quels sont leurs effets	<p><u>2.3.1 Niveau de prise en compte des objectifs d'égalité filles-garçons dans la conception et la mise en œuvre des activités, et dans les produits du projet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de participants hommes et femmes dans les activités. - Niveau de prise en compte de l'analyse du genre dans la revue du programme d'alimentation scolaire et la stratégie de pérennisation - Proportion de femmes bénéficiaires qui occupent des positions de leadership 	<ul style="list-style-type: none"> - Bureau pays du PAM - ONG SIFI - Ministère de l'éducation - Commissariats régionaux - Directeurs/trices d'écoles et enseignants - Documents de diagnostics, SABER 	Entretiens semi directifs individuels Entretiens semi directifs de focus groupes Revue documentaire	Triangulation des informations Validation lors de la restitution des résultats préliminaires	Certains indicateurs de mesure des effets sur les aspects transversaux du cadre logique n'ont pas été mesurés

		<p>dans les comités de gestion de projet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proportion de femmes membres de comités de gestion de projet formées sur les modalités de transfert de nourriture, monétaires ou sous forme de bons <p><u>2.3.2 Niveau de prise en compte des aspects de redevabilité, et de sécurité des écoliers dans la conception et la mise en œuvre des activités, et dans les produits du projet.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Proportion de personnes assistées (hommes) informées sur le programme)</u> - <u>Proportion de personnes assistées (hommes) qui ne souffrent pas de problème de sécurité dans les trajets réalisés vers ou en provenance des sites de projet du PAM</u> - <u>Proportion de personnes assistées (femmes) qui ne souffrent pas de problème de sécurité dans les trajets réalisés vers ou en provenance des sites de projet du PAM</u> <p><u>2.3.3 Participation des partenaires dans le financement et la mise en œuvre des activités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Quantité de fonds complémentaires apportés par les partenaires du projet - Nombre d'organisations partenaires qui apportent des ressources et services complémentaires - Proportion d'activités du projet mises en œuvre avec la participation de partenaires complémentaires 	<p>et stratégie de pérennisation SPR 2013-2014</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bureau pays du PAM - ONG SIFI - Ministère de l'éducation - Commissariats régionaux - Directeurs/trices d'écoles et enseignants - Documents de diagnostics, SABER et stratégie de pérennisation SPR 2013-2014 <ul style="list-style-type: none"> - Bureau pays du PAM - ONG SIFI - Ministère de l'éducation - Documents de diagnostics, SABER et stratégie de pérennisation SPR 2013-2014 	Restitution des résultats préliminaires		
2.4	Quelle est la probabilité que les	<u>2.4.1 Implications de l'évolution du contexte de transition politique,</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Bureau pays du PAM 	Entretiens semi directifs	Triangulation des	

	retombées du projet perdurent dans le temps ?	<u>économique et sociale sur la durabilité de l'opération</u> <ul style="list-style-type: none"> - Evolution des priorités nationales, notamment des politiques d'éducation et de protection sociale - Evolution des institutions et de la structure du ministère de l'Éducation - Evolution du budget national et de la ligne budgétaire d'alimentation scolaire et comparaison avec l'analyse des coûts du programme - Evolution de la situation économique et sociale et conséquences sur l'accès à l'éducation <u>2.4.2 Perspectives de financement stable de l'alimentation scolaire (fonds propres du gouvernement et intérêt porté par les bailleurs de fonds à ce type de projet en Tunisie)</u>	<ul style="list-style-type: none"> - ONG SIFI - Ministère de l'éducation - PTF - Document d'analyse des coûts du programme d'alimentation scolaire <ul style="list-style-type: none"> - Bureau pays du PAM - ONG SIFI - Ministère de l'éducation - Bailleurs de fonds 	individuels Revue documentaire Restitution des résultats préliminaires	informations Validation lors de la restitution des résultats préliminaires	
--	--	---	--	--	---	--

Question principale 3: Pourquoi et comment l'opération a-t-elle produit les résultats observés?

Nbre	Sous-questions	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données	Qualité de l'information
3.1	Quels sont les principaux facteurs internes qui ont influencé les résultats ?	<u>3.1.1 Adéquation des ressources aux objectifs fixés</u> <ul style="list-style-type: none"> - Ventilation du budget et adéquation des ressources disponibles prévues pour la mise en œuvre des activités. - Niveau de mobilisation effective des ressources humaines et matérielles prévues. - Niveau d'exécution du budget. - Stratégie de mobilisation des ressources. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bureau pays du PAM - Ministère de l'éducation - Bailleurs de fonds - Document de projet - Budget du projet - Rapports financiers 	Entretiens semi directifs individuels Entretiens semi directifs de focus groupes Revue documentaire	Triangulation des informations Validation lors de la restitution des résultats préliminaires	OK

	<ul style="list-style-type: none"> - Coût de l'opération au regard des bénéficiaires engendrés/attendus. <p><u>3.1.2 Qualité des partenariats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Adéquation du processus et des critères de sélection du partenaire de mise en œuvre (SIFI) - Adéquation des ressources humaines, techniques et financières du partenaire d'exécution. - Arrangements institutionnels, coordination et processus de prise de décision avec les partenaires gouvernementaux et l'ONG SIFI. <p><u>3.1.3 Suivi et évaluation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Adéquation et fonctionnalité du système de suivi et évaluation par rapport aux objectifs du projet. - Fréquence de collecte des indicateurs de suivi et évaluation et fiabilité des données. - Utilisation faites des données collectées pour la prise de décision. - Existence d'études autres que le S/E permettant d'avoir des données qui ne sont pas captées par le S/E <p><u>3.1.4 Appui du Bureau Régional et du siège du PAM</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nature, qualité et volume des appuis du bureau régional et du siège au BP pour la conception et la mise en œuvre du projet <p><u>3.1.5 Autres facteurs internes ayant influencé la mise en œuvre des activités et l'obtention des résultats</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bureau pays du PAM - Ministère de l'éducation - ONG SIFI - MoU signés avec les partenaires - Rapports des partenaires <ul style="list-style-type: none"> - Bureau pays du PAM - Rapports d'activités SPR 2013-2014 <ul style="list-style-type: none"> - Bureau pays du PAM - Rapports de mission du BR et du siège <ul style="list-style-type: none"> - Bureau pays du PAM - ONG SIFI 	Restitution des résultats préliminaires		
--	---	--	---	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> - Ministère de l'éducation - Comité de pilotage du projet - Toutes les parties prenantes - SPR 2013-2014 			
3.2	Quels sont les principaux facteurs externes qui ont influencés les résultats ?	<p><u>3.2.1 Respect des engagements des partenaires institutionnels</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveau de respect des engagements pris dans le MoU avec le ministère de l'Education. - Adéquation des capacités humaines, organisationnelles et financières des partenaires institutionnels aux objectifs et activités planifiés. - Niveau d'engagement du comité de pilotage du projet dans le suivi des activités. <p><u>3.2.2 Influence du contexte de transition politique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Evolution des politiques et des priorités du gouvernement. - Effet du turn over dans les institutions partenaires. <p><u>3.2.3 Niveau de financement et intérêt des bailleurs de fonds pour le projet</u></p> <p><u>3.2.4 Autres circonstances externes ayant influencé la mise en œuvre des activités et l'obtention des résultats</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bureau pays du PAM - ONG SIFI - Ministère de l'éducation - Comité de pilotage du projet - MoU avec le ministère de l'éducation - Commissariats régionaux - Bureau pays du PAM - ONG SIFI - Ministère de l'éducation - Bureau pays du PAM - Bailleurs de fonds - Resource update - Bureau pays du PAM - ONG SIFI - Ministère de l'éducation - Comité de pilotage 	<p>Entretiens semi directifs individuels</p> <p>Entretiens semi directifs de focus groupes</p> <p>Revue documentaire</p> <p>Restitution des résultats préliminaires</p>	<p>Triangulation des informations</p> <p>Validation lors de la restitution des résultats préliminaires</p>	OK

			du projet - Toutes les parties prenantes - SPR 2013-2014			
--	--	--	--	--	--	--

Annexe 3: Critère de sélection des gouvernorats et écoles visités par l'équipe d'évaluation

Le projet DEV 200493 ne prévoyait pas la mise en œuvre d'activités de terrain, au niveau des Commissariats Régionaux d'Éducation ou des écoles. Malgré cela, l'équipe d'évaluation a choisi de réaliser des visites de terrain, dont les objectifs proposés étaient les suivants :

- Permettre à l'équipe d'évaluation d'avoir une meilleure connaissance du contexte d'intervention et de trianguler les informations obtenues dans la bibliographie et les entretiens menés auprès des principales parties prenantes à Tunis. Les visites devaient porter notamment sur la situation initiale du Programme National d'Alimentation Scolaire, sur l'analyse de la pertinence de l'alimentation scolaire et du projet et sur la participation des communautés dans la gestion de l'alimentation scolaire.
- Interviewer des parties prenantes qui ne sont pas basées à Tunis et qui ont participé à certaines activités du projet, notamment aux ateliers sur l'exercice SABER et sur la formulation de la « Stratégie ». Il s'agit de certains directeurs d'écoles et de représentants de commissariats régionaux d'éducation.
- La logique du projet prévoit que les effets attendus au niveau des cantines scolaires commencent à être visibles lorsque la « Stratégie » de l'alimentation scolaire sera mise en œuvre. Cela n'était pas encore le cas au moment de la mission d'évaluation. Néanmoins, à la suite de la participation des commissariats régionaux et des directeurs d'écoles aux activités mentionnées au point précédent, il était possible que certaines mesures ou initiatives aient été engagées localement, en parallèle au processus mis en œuvre au niveau national. Les visites de commissariats et d'écoles cherchaient à constater cela, et à comparer la situation entre les commissariats/écoles ayant participé et ceux n'ayant pas participé aux activités.
- Rencontrer des producteurs ou associations de producteurs agricoles pressentis pour participer à un futur programme d'approvisionnement des cantines basé sur des productions locales, de manière à connaître leur intérêt et à analyser certains éléments de pertinence de cette proposition.

Le choix des régions et écoles à visiter reposait sur des critères destinés à permettre à l'équipe d'évaluation d'atteindre ces objectifs et d'avoir une vision la plus complète possible des différentes situations en présence. Ces critères, de même que la sélection des régions et écoles à visiter, ont été définis avec l'appui du Bureau Pays du PAM :

1. Couverture actuelle du programme d'alimentation scolaire : toutes les régions et écoles visitées devaient être couvertes par le programme.
2. Régions et écoles pressenties pour participer aux activités pilotes de mise en œuvre de la « Stratégie »: l'échantillon d'écoles à visiter devait inclure des écoles pressenties et des écoles non pressenties.
3. Participation aux ateliers SABER et de formulation de la « Stratégie » nationale de pérennisation de l'alimentation scolaire : régions et écoles ayant participé et régions et écoles n'ayant pas participé aux ateliers.
4. Niveau de pauvreté et d'accès à l'éducation : l'échantillon devait se concentrer sur les zones les plus pauvres du pays, où l'accès à l'éducation est le plus limité.

5. Régions où sont localisées des associations de producteurs pressenties pour participer à un futur programme d'approvisionnement basé sur des productions locales.
6. Accès et sécurité : les régions et écoles retenues devaient être faciles à visiter (distance modérée) et ne devaient pas présenter de restrictions d'accès liées à la sécurité.

Compte tenu du temps disponible pour la mission d'évaluation, et du nombre de parties prenantes à interroger à Tunis, il était proposé que 4 jours sur les 16 jours de la mission de terrain soient consacrés à réaliser ces visites en dehors de la capitale : l'équipe d'évaluation a visité 2 gouvernorats à raison de 2 jours par gouvernorat. Dans chacun des gouvernorats, l'équipe a réalisé un entretien avec les représentants du commissariat d'éducation et visité 3 écoles.

Le tableau ci-dessous présente les gouvernorats et écoles choisis et leurs caractéristiques par rapport aux critères de sélection présentés ci-dessus.

Tableau 7 : Gouvernorats et écoles choisis pour les visites de terrain réalisées par l'équipe d'évaluation

	Gouvernorat de Zaghouan			Gouvernorat de Béja		
	Jradou	El Jamel	El Jedid	Ksar Mezwar	Ain Hnach	El Mjaz Oued Ezzarga
Couverture par le programme d'alimentation scolaire	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Ecoles pressenties pour participer aux activités pilotes de mise en œuvre de la « Stratégie »	Oui (gouvernorat)			Oui (gouvernorat)		
Participation aux ateliers SABER et de formulation de la « Stratégie »	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non
Taux net de scolarisation en primaire	96,8%			97,5%		
Pourcentage d'élève qui parcourent 3 km et plus pour aller à l'école	26,2%			13,9%		
Zone d'éducation prioritaire	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Non
Accès et sécurité	Les 2 gouvernorats et les 6 écoles sont accessibles facilement et situé dans des zones à risque faible d'insécurité					

Annexe 4: Bibliographie

Banque Mondiale, Réseau de développement humain ; SABER-Alimentation Scolaire, Outil de collecte de données pour alimentation scolaire ; 2014.

Banque Mondiale ; Note de stratégie intérimaire pour la République Tunisienne pour la période de exercices 2013-2014 ; mai 2012.

Banque Mondiale ; Tunisie, Alimentation scolaire, SABER Rapport Pays ; 2014.

Commission Européenne, République Tunisienne ; Relations Tunisie – Union Européenne : un partenariat privilégié, Plan d'action 2013-2017.

Confédération Suisse, Secrétariat d'Etat à l'Economie ; Coopération et Développement économiques de la Suisse, Tunisie : Stratégie-pays 2013-2016.

FAO, PAM ; Etude d'évaluation de la situation de sécurité alimentaire en Tunisie ; septembre 2011.

Groupe de la Banque Africaine de Développement ; Tunisie, Document de stratégie pays intérimaire 2014-2015.

Ministère de l'Education ; Loi n°2008-9 du 11 février 2008, modifiant et complétant la loi d'orientation n°2002-80 du 23 juillet 2002, relative à l'éducation et à l'enseignement secondaire ; 2008.

Ministère de l'Education ; Loi d'orientation n°2002-80 du 23 juillet 2002, relative à l'éducation et à l'enseignement scolaire ; 2002.

Ministère de l'Education ; Décret 2004-2437 du 19 octobre 2004, relatif à l'organisation de la vie scolaire ; 2004.

Ministère de l'Education ; Annuaire statistiques 1989-1990, 1990-1991, 2010-2011 2012-2013 ; ME.

Ministère de l'Education, PAM, SIFI ; Stratégie de Pérennisation de l'Alimentation Scolaire en Tunisie ; 2014.

Ministère de l'Education, PAM, SIFI ; Evaluation intégrée du système d'alimentation scolaire en Tunisie ; août 2014.

Ministère de l'Education, PAM, SIFI ; Le programme d'alimentation scolaire : Etude des coûts ; septembre 2014.

Ministère de l'Education, PAM ; Mémoire d'accord entre le Gouvernement de la République Tunisienne et le Programme Alimentaire des Nations Unies relatif au renforcement des capacités dans le cadre du programme d'alimentation scolaire du Ministère de l'Education ; décembre 2013.

Ministère de l'Education, Ministère des Affaires Sociales, Ministère de la Santé Publique ; Programme s'action sociale scolaire, guide à l'usage des cellules ; 1999.

Ministère du Développement et de la Coopération Internationale, Institut National de la Statistique, UNICEF ; Tunisie, Suivi de la situation des enfants et des femmes, Enquête par grappes à indicateurs multiples 2011-2012 ; Juin 2013.

Nations Unies ; United Nations Development Assistance Framework Tunisia 2007-2011 ; février 2006.

Nations Unies ; Plan Cadre d'Aide au Développement Tunisie 2015-2019 ; mars 2014.

Nations Unies ; Stratégie de transition des Nations Unies en Tunisie 2011-2013 ; août 2011.

PAM ; Document de formulation du projet 200493 ; 2012.

PAM ; Full logframe 1.0 for the project 200493 : Capacity Development for School Feeding in Tunisia.

PAM ; Note for the record, Programme review Committee Meeting 22 October 2012.

PAM ; Révision budgétaire 1, Projet DEV 200493 ; septembre 2013.

PAM ; Révision budgétaire 3, Projet DEV 200493.

PAM ; Resource situation 14 janvier 2015, Projet DEV 200493 ; 2015.

PAM ; School feeding scoping mission report, Tunisia ; juillet 2012.

PAM ; Concept Note, School feeding and regional capacity development programme

PAM ; Standard Project Report 2013, Dev 200493 ; 2014.

PAM ; Standard Project Report 2014, Dev 200493 ; 2015.

PAM ; Executive Brief Tunisia and Morocco ; septembre 2014.

PAM ; Executive Brief Tunisia and Morocco ; octobre 2014.

PAM ; Executive Brief Tunisia and Morocco ; novembre 2014.

PAM ; Executive Brief Tunisia and Morocco ; décembre 2014.

PAM ; 2014-2017 Strategic Results Framework ; 2013.

PAM ; Strategic Plan 2008-2013.

PAM ; Plan Stratégique pour 2014-2017 ; mai 2013.

PAM ; Politique en matière de nutrition ; février 2012.

PAM ; Politique en matière de problématique hommes-femmes ; février 2009.

PAM ; Politique du PAM en matière de renforcement des capacités ; novembre 2009.

PAM ; Révision de la Politique en matière d'alimentation scolaire, Promouvoir l'innovation pour favoriser la prise en main des programmes par les pays ; PAM, Novembre 2013.

PAM ; La situation de l'alimentation scolaire dans le monde ; 2013.

PAM ; Executive Director's Circular, Guidelines for Private-Sector Partnerships, Décembre 2013.

PAM, Ministère des finances de la Fédération de Russie ; Memorandum of Understanding between the Ministry of finance of the Russian Federation and the World Food Programme for 2012-2014 ; décembre 2012.

PAM, SIFI ; Agreement between the World Food Programme and the Social and Industrial Foodservice Institute regarding the implementation of a WFP development programme in Tunisia (WFP DE. Tunisia 200493) ; juillet 2013.

République Tunisienne, UNICEF ; Rapport sur les enfants non scolarisés ; octobre 2014.

Annexe 5: Liste des personnes rencontrées

Nom	Organisation	Fonction
	Groupe Monoprix	Vice président
Allouane Leila	INNTA	Nutritionniste
Ayadi Lamia	MA – Direction de la coopération internationale	Technicienne principale chargé du dossier des femmes rurales
Azzabi Youssouf	Commissariat d'agriculture de Béja	Directeur de la vulgarisation
Bakouch Jamel	Commissariat d'éducation de Béja	Directeur évaluation
Baouendi Abdelkader	UNIPS	
Ben Ali Najoua	Commissariat d'agriculture de Zaghouan	Coordinatrice régionale appui femmes rurales et coordination vulgarisation
Ben Ammar Slim	Sodexo	Chief executive officer
Ben Amor Triki Habiba	MS - DMSU	Directrice
Ben Ayed Abdelwaheb	Groupe Poulina	Président directeur général
Ben Jaballah Ghazi	SIFI	Consultant
Ben Khassib Taha	ME – Direction de la planification	Directeur
Ben Khayat Aida	MS - DMSU	Technicienne supérieure principale
Ben Salem Hatem	PAM - BP	Senior Programme Adviser
Ben Temessek	Commissariat d'éducation de Zaghouan	Chargé des cantines scolaires
Ben Zaied Nejia	Société Mutuelle de services agricoles de Zaghouan	Présidente
Berckmans Patrick	Délégation de la CE	Chef de section gouvernance, développement social et développement durable
Boudhina Saida	MAS – Service des activités en milieu scolaire	Directrice de la défense sociale
Bougacha Ahmed	FAO	Assistant du Représentant
Chaabane Magid	PAM - BP	Senior Programme Officer
Chaoued Abdelwahab	UNICEF	Chargé du programme éducation
Chebbi Hazar	Sodexo	Directrice de marketing et développement
Depetris Agustin	PAM - BP	Senior Programme Officer
Dhibi Salah	Fédération des associations de micro crédit	Président
Fahmi Tarneem (entretien skype)	PAM - BR	Point focal partenariat
Foughali Affef	MAE – Direction de la Coopération Internationale	Directrice adjointe
Ghariani Hamda	ME - DGCP	Sous directeur
Giordani Marcello	Ambassade d'Italie – Bureau de la coopération	Expert senior
Gonzales George	UNICEF	Représentant adjoint
Hajjem Kamel	ME - DGCP	Directeur
Hamadi Lotfi	Wallah we can	Responsable
Hamoumoi Marjess	MA – Bureau d'appui à la femme rurale	Directrice
Hatira Aziza	FCS	Présidente
Houcine Laabid	ME – Direction de la coopération internationale	Chef de service
Jaouadi Janila	Commissariat d'agriculture	Chargée du bureau d'appui à

	de Béja	la femme rurale
Kliff Haffedh	MA – Direction de la coopération internationale	Directeur
Krichéné Monia	MS - DMSU	
Lukyanova Maria	PAM- BP	Chef de bureau
Pechekhonoova Olga (skype)	SIFI	
Pommier Denis	Délégation de la CE	
Ridha Hadj Ali	Commissariat d'éducation de Zaghuan	Commissaire régional
Robbana Aida	PNUD	Spécialiste de coordination
Rüst Lukas	Coopération suisse	
Sanekli Taoukik	Commissariat d'éducation de Béja	Commissaire régional
Sergeevich Voropaev Victor	Ambassade de la Fédération de Russie	Ministre conseiller
Sidaner Emilie (entretien skype)	PAM – siège	Ancienne consultante
Snène Lotfi	ME – Direction des bâtiments	Chef de service entretien des établissements
Snoussi Jalel	MAE – Direction de la Coopération Internationale	Directeur
TonnMohamed	ME	Secrétaire général
Zairi Mabrouk	Commissariat d'éducation de Béja	Directeur primaire

Annexe 6: Calendrier de la mission

Date	Lieu	Activité
12-04	Voyage Madrid-Tunis et Paris-Tunis	
13-04	Tunis	Réunion d'équipe Briefing et entretiens équipe du PAM Entretien SIFI
14-04	Tunis	Entretiens Ministère de l'Education Entretien Ministère des Affaires Etrangères
15-04	Tunis	Entretien INNNTA Entretien Ministère de la Santé Entretien Ministère des Affaires Sociales Entretien association Wallah we can Entretien MA Entretien FCS
16-04	Tunis	Entretien FAO Entretien équipe PAM Entretien MA Entretien secteur privé
17-04	Tunis	Entretien UNCT et UNOPS Entretien Fédération des associations de micro crédit Entretien coopération Suisse Entretien Union Européenne Entretien secteur privé
18/19-04	Tunis	Analyse bibliographique Réunion équipe Préparation des visites de terrain
20-04	Gouvernorat de Béja	Entretien commissariat d'éducation Entretien commissariat d'agriculture Visite école Sidi Nassr
21-04	Gouvernorat de Béja	Visite école Toukabeir Visite école Chaouech
22-04	Gouvernorat Zaghouan	Entretien commissariat d'éducation Entretien commissariat d'agriculture Entretien Société mutuelle de services agricoles Visite école Hamira
23-04	Gouvernorat Zaghouan	Visite école Jradou Visite école Oued Kenz
24-04	Tunis	Entretien UNICEF Entretien Ministère de l'Education Entretien ambassade Fédération de Russie Entretien coopération italienne Entretien Délégation CE Entretien équipe PAM
25-04	Tunis	Atelier interne d'analyse des résultats de la mission
26-04	Tunis	Préparation des restitutions des résultats préliminaires
27-04	Tunis	Restitution interne
28-04	Tunis Voyage Tunis-Madrid et Tunis-Paris	Restitution externe

Annexe 7 : Prise en compte des problèmes identifiés dans la « Stratégie »

Tableau 8 : Niveau de prise en compte des problèmes identifiés dans la « Stratégie »

Points clés du programme d'Alimentation Scolaire	Problèmes identifiés			Réponse de la « Stratégie »
	Evaluation intégrée	Analyse SABER	Analyse des Coûts	
Participation communautaire	« Dans la pratique les AADEP sont des structures sans rayonnement. Sans moyens. L'AADEP permet seulement de donner plus de légalité à la gestion comptable des revenus de l'école »	Statut latent : « des efforts sont déployés et des textes juridiques existent pour la participation des communautés. Toutefois il y a une différence entre les lois et les politiques et la réalité dans les écoles. On peut relever une faible participation effective des parents et la communauté »		<p>Revoir la structure des AADEP en considérant la possibilité de la création d'un niveau plus élevé d'organisation qui pourrait devenir une association à l'échelle régionale</p> <p>Impliquer davantage les parents et les membres de la communauté dans le programme d'alimentation scolaire.</p> <p>Affermir les relations entre l'AADEP et d'autres associations œuvrant dans les domaines de l'éducation, de la santé ou de l'enfance ou tout autre domaine lié aux objectifs de l'alimentation scolaire.</p> <p>Revoir le statut de l'AADEP qui préconise une autorisation des autorités ministérielles pour la création des jumelages et partenariats avec des associations œuvrant dans le domaine de l'éducation ou de l'alimentation scolaire</p> <p>Mettre en place des mécanismes pour permettre et renforcer les contributions financières et en nature de la communauté et du secteur</p>

				<p>privé.</p> <p>Renforcer les liens entre l'école et les institutions publiques régionales et locales (gouvernorat, conseil régional, délégation, municipalité) ;</p> <p>Développer les jardins potagers dans les écoles primaires : faire participer des enfants et des parents dans l'exploitation des espaces disponibles dans les écoles, et donner à cette initiative un élan pédagogique ;</p> <p>Au sein de l'école, créer des clubs autour de la thématique agricole encadrés par les parents et/ou des spécialistes.</p>
Cadre politique	<p>« La constitution de la IIème république est restée muette concernant le droit à l'alimentation et en particulier à l'alimentation scolaire »</p> <p>« La loi d'orientation de l'éducation et de l'enseignement scolaire de 2002 évoque d'une manière évasive le sujet de l'alimentation scolaire. L'article 9 du décret de 2004 qui décrit l'organisation des différentes parties prenantes de la vie scolaire, précise que "les élèves des écoles primaires bénéficient, le cas échéant, d'un service</p>	<p>Statut établi : « La cantine scolaire est bien intégrée dans les textes officiels du ME, avec des orientations claires. Il manque une politique ou stratégie nationale renouvelée. »</p>		<p>L'arrêté prévu par l'article 9 du décret de 2004 devrait prendre en compte tous les éléments constituant le système d'alimentation scolaire : la gestion administrative, les modèles d'alimentation scolaire, les critères de ciblage, les exigences sur la qualité nutritionnelle et l'hygiène des repas, la composition des menus, et d'autres éléments développés par la présente stratégie</p> <p>La compensation financière apportée aux ouvriers qui préparent les repas doit être inscrite dans les textes juridiques régissant l'alimentation scolaire.</p>

	de restauration, selon les dispositions du régime spécial des cantines scolaires dans les écoles primaires, fixé par arrêté du Ministère chargé de l'éducation et de la formation".			
Ciblage	Dans la plupart des cas, il n'y a pas de ciblage et tous les élèves bénéficient de la cantine. Ce qui a une répercussion sur le montant alloué par repas et donc sa qualité. Impact négatif du non ciblage en termes d'efficacité et d'efficience	Les critères de ciblage ne reposent pas sur une analyse des besoins d'alimentation scolaire actualisée	Le manque de ciblage rend la subvention réelle reçue par école par élève à 615 mm, au lieu des 800 mm Officialiser le ciblage géographique des écoles, en fournissant des repas à tous les élèves du cycle primaire Inclure les élèves de l'année préparatoire dans le PAS.	Faire bénéficier tous les élèves des écoles ciblées. Afin d'optimiser les procédures du ciblage, il convient d'établir un ciblage géographique basé sur une analyse et cartographie de la vulnérabilité (ACV), pour inclure des nouveaux établissements dans l'alimentation scolaire. Réfléchir à faire baser le ciblage sur le Programme National d'Aide aux Familles Nécessiteuses (PNAFN).
Planification	Les procédures de planification de l'alimentation scolaire sont inscrites dans le guide des cantines scolaires qui date de 1991	Guide élaboré en 1991 mais il n'est pas actualisé et il est peu diffusé et connu au niveau des établissements scolaires		
Budget / transferts	Les transferts financiers des fonds à l'AADEP se font en retard. Ce qui remet en cause le bon fonctionnement des cantines et augmentent les prix des denrées car les	Retard dans l'ouverture des crédits et budget insuffisant pour couvrir toute l'année scolaire. Les repas scolaires sont servis 120 jours sur 200		Commencer les cantines à partir du 1 octobre, c'est-à-dire quinze jours après la rentrée, pour encourager l'assiduité des élèves surtout dans les écoles situées dans des régions isolées

	Directeurs doivent acheter à crédit.	jours ouvrables, soit 60% de l'année scolaire.		
Suivi de la gestion des cantines scolaire	Les mécanismes de contrôle de la qualité des achats et des prix sont défaillants	Manque de suivi et évaluation Les normes et procédures relatives à la mise en œuvre et au pilotage du programme sont insuffisantes pour assurer la mise en œuvre d'un service de qualité et homogène dans l'ensemble des écoles bénéficiaires	Nécessité de mettre en œuvre des mécanismes clairs de suivi et évaluation, avec des indicateurs précis en focalisant sur les points suivants : - Efficacité nutritionnelle des repas servis - Concordance entre les menus « annoncés » et les menus servis, - Amélioration des conditions d'hygiène des locaux et de conservation des denrées alimentaires, - Adéquation des menus au goût des enfants, et mesure du gaspillage, - Évaluation des besoins d'infrastructure et équipement sur le terrain.	Mettre en place un système de suivi et évaluation rénové Plusieurs indicateurs de suivi et évaluation ont été introduits dans un cadre logique en spécifiant les valeurs-seuil, les activités, les <i>outputs</i> et les résultats attendus pour la réalisation des objectifs de la stratégie. Élaborer des manuels de procédures et de gestion des cantines scolaires et le diffuser à tous les niveaux Améliorer la gestion du programme en instaurant un système de la gestion informatisé de l'alimentation scolaire
Infrastructures dédiées à la cantine scolaire	Apporter un appui aux l'établissement pour que les critères d'hygiène, infrastructures, etc. soient	Infrastructure insuffisante Manque d'espaces pour	Il n'existe pas une ligne budgétaire destinée spécifiquement à	Une ligne budgétaire doit être dédiée spécifiquement à l'équipement et à la rénovation des cantines, des lieux de cuisson, des espaces dédiés à la

	respectés	le stockage et pour la restauration, manque d'équipements	l'entretien, le renouvellement et l'équipement des cantines des écoles primaires.	restauration, et l'aménagement des lieux de stockage des aliments. La sélection des écoles qui nécessitent une intervention au niveau des infrastructures tiendra compte des résultats de l'analyse de la cartographie de la vulnérabilité (ACV), et des informations précises sur l'état des infrastructures, recueillis par le service de l'alimentation scolaire au sein des commissariats régionaux de l'éducation.
Ressources humaines / formation	Insuffisance des ressources humaines dédiées à la cantine scolaire Par ailleurs, l'ouvrier n'est pas membre de l'AADEP	Absence de plan de formation des intervenants au niveau central, régional et local Il y a un besoin d'assurer une stratégie de formation (au niveau de la gestion et de la comptabilité) selon un programme bien établi en milieu scolaire.	Les chargés de la gestion du programme, aux différents niveaux ainsi que les directeurs et les ouvrières nécessitent des formations périodiques et un renforcement des capacités	La compensation du personnel (ouvrier(e) et directeur de l'école) doit être revalorisée. Former le personnel impliqué dans la mission quotidienne de l'alimentation des élèves afin d'améliorer le service de restauration scolaire. Des programmes de formation spécifique seront mis en place, concernant les différentes dimensions de l'alimentation scolaire (qualité nutritionnelle, approvisionnement, gestion, suivi et évaluation), pour les différents intervenants aux niveaux central, régional et local. Des manuels de procédures, des guides d'implémentation, des supports d'information et des référentiels de formation seront élaborés au profit du personnel impliqué dans la gestion, formation, suivi et évaluation dans le domaine

				de l'alimentation scolaire.
Approvisionnement des écoles	<p>Les achats se font auprès des commerçants de proximité. Si cela diminue les charges de transport, il diminue le choix des produits et par suite la diversité des menus.</p> <p>Les prix sont plus chers chez les commerçants du quartier. L'avantage est d'acheter des produits frais et de diminuer les temps de stockage.</p> <p>Le système d'approvisionnement est totalement inefficace et nécessite une refonte radicale. Trouver des moyens pour connecter l'école aux petits agriculteurs</p>	Manque de normes pour les modalités d'approvisionnement et de logistique	<p>Les directeurs effectuent des achats à crédit chez des commerçants locaux (5-20% de différence des prix, en fonction du produit).</p> <p>Organiser un système transparent de l'approvisionnement alimentaire pour l'alimentation scolaire sur une base concurrentielle.</p> <p>Organiser la surveillance des prix et le contrôle de l'approvisionnement alimentaire pour l'alimentation scolaire avec la participation de représentants du Ministère de l'Éducation, les ONG et les comités des parents des écoles;</p>	<p>Créer des liens étroits entre la production locale et l'alimentation scolaire.</p> <p>Mettre en place un service d'alimentation scolaire au niveau central et régional</p>
Apport nutritionnel	<p>La ration proposée est surtout riche en lipide (présence de beurre, d'huile et de chamia) et riche en sucres.</p> <p>L'énergie fournie est peut être suffisante mais le déséquilibre est réel.</p>	Les normes sur le panier alimentaire ne répondent pas aux besoins nutritifs de l'enfant. Elles ne sont pas actualisées et pas appliquées		Les repas scolaires distribués aux enfants doivent être réalisés selon une approche plus scientifique en tenant compte de trois paramètres principaux à savoir les besoins nutritionnels des élèves, l'âge et le genre. Des normes et des standards en rapport avec ses paramètres seront élaborés et insérés dans le

	<p>Les protéines d'origine animale sont présents mais en très faible quantité</p> <p>Discordance entre les menus «annoncés » et les menus servis. Malgré le guide⁷⁹ de l'alimentation scolaire, rares sont les écoles qui tiennent compte des besoins physiologiques des élèves dans l'établissement des menus.</p> <p>Nécessité d'un appui technique à l'élaboration des lignes directrices de la préparation des menus et l'appui au renforcement de l'éducation nutritionnelle.</p> <p>L'élaboration des menus scolaires doit être une activité commune (directeurs, ouvriers, enseignants, parents, élèves, personnels de santé, nutritionnistes)</p> <p>Les menus pourraient être élaborés selon les disponibilités et habitudes alimentaires de chaque région.</p>			<p>système de suivi et évaluation du programme.</p> <p>Des menus destinés à utiliser le budget alloué de manière efficace seront proposés aux directeurs d'école, en incorporant des produits du terroir et encourageant la préparation des plats en tenant compte des goûts des enfants et des spécificités régionales</p>
--	---	--	--	---

⁷⁹ guide de l'alimentation de l'enfant et de l'adolescent – publié en 2010 par l'Institut National de la Nutrition - Tunisie

<p>Contrôle sanitaire des aliments et des préparations</p>	<p>Instaurer une veille sanitaire plus rigoureuse afin de prévenir tout risque éventuel</p> <p>Les cantines sont dotées de réfrigérateur, rien n'est mentionné sur l'état de fonctionnement ni de propreté de ces appareils. La présence du réfrigérateur permet d'étaler les achats puisque la conservation de certains produits de base, tels que les yaourts, devient possible.</p>			
<p>Hygiène</p>	<p>Le MEN a inclus dans son programme de formation continue, au niveau des écoles qui possèdent une cantine scolaire, un atelier de 3 jours à l'intention des directeurs qui nécessitent une formation et des ouvriers chargés du service alimentaire. Le programme de cette formation comprend un volet d'hygiène et un volet nutritionnel visant l'équilibre alimentaire.</p> <p>L'hygiène des locaux : une seule visite des services compétant du ministère de la santé, tel que le stipule la circulaire</p>	<p>Absence d'un contrôle sanitaire du personnel et des conditions sanitaires</p>		

	126/95, reste insuffisante. L'affichage des consignes de sécurité sanitaire serait un moyen simple d'information et de rappel qui consolidera la formation du personnel.			
Participation du secteur privé	Les industriels peuvent parrainer les écoles par exemple soit en offrant les produits (lait, yaourt ou fromage, céréales du petit déjeuner...) ou du moins en concédant des prix promotionnels sur ces produits ce qui permettra de diminuer le coût du repas et diversifier la ration.	Secteur privé absent		Créer un réseau d'associations et d'entreprises privées intéressées par la question de l'alimentation scolaire afin d'assurer la viabilité et la durabilité du programme.
Capacité institutionnelle / coordination	Absence d'un service spécifique chargé de la gestion globale des ressources financières et humaines + manque d'un mécanisme opérationnel de coordination entre les différentes structures	Faiblesse de coordination au niveau central, régional et local Manque d'une structure dédiée à la gestion des cantines scolaires Il n'Ya pas encore de comité de pilotage multisectoriel pour coordonner la mise en œuvre d'une politique nationale d'alimentation scolaire durable et efficace		Créer un service spécialement voué à la gestion de l'alimentation scolaire au sein de la sous-direction de la vie scolaire du cycle primaire Le service d'alimentation scolaire doit être décliné aux structures administratives au niveau régional. Evaluer l'alternative d'une nouvelle structuration des liens entre le niveau régional et le niveau local, en créant des groupements scolaires ayant un caractère d'établissement public
Rapports	La direction régionale a pour tâche d'envoyer trois	Il existe des procédures de suivi-évaluation. Des		

	<p>rapports de synthèse des denrées alimentaires relatives à chaque trimestre. Ces rapports qui sont envoyés au ministère de l'éducation aux dates du 10 janvier, 10 avril et 20 mai de chaque année doivent être accompagnées des copies des rapports mensuels établis par les directeurs des écoles. Le 30 mai, chaque direction régionale doit envoyer un tableau synthétique des comptes de toutes les cantines sous sa direction. Le 15 juillet, un rapport synthétique annuel sur la gestion des cantines scolaires doit être envoyé au ministère de l'éducation.</p>	<p>données sont recueillies de manière intermittente mais ne sont pas analysées de manière systématique dans des rapports de suivi et ne conduisent pas à la formulation de recommandations.</p>		
--	---	--	--	--

Annexe 8 : Liste d'acronymes

AADEP	Associations d'Action et de Développement des Ecoles Primaires
BAFR	Bureau d'Appui à la Femme Rurale
BP	Bureau Pays
BR	Bureau Régional
CD&A	Capacity Development and Augmentation
CELF	Centre d'Excellence pour la Lutte contre la Faim
CP	Comité de Pilotage
DEV	Projet de Développement
DGCP	Direction Générale du Cycle Primaire
DMSU	Direction de Médecine Scolaire et Universitaire
DSC	Direct Support Costs
ENPARD	European Neighbourhood Programme for Agriculture and Rural Development
EPNU	Equipe de Pays des Nations Unies
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FCS	Femmes pour les Cantines Scolaires
GDA	Groupement de Développement Agricole
INNTA	Institut National de Nutrition et Technologie Alimentaire
IRAM	Institut de Recherche et d'Applications des Méthodes de Développement
MA	Ministère de l'Agriculture
MAE	Ministère des Affaires Etrangères
MAS	Ministère des Affaires Sociales
ME	Ministère de l'Education
MF	Ministère des Finances
MS	Ministère de la Santé
OEV	Office d'Evaluation du PAM
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OS	Objectif Stratégique
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PCD	Partnership for Child Development
PNAFN	Programme d'Assistance aux Familles Nécessiteuses
PSA	Programme Support and Administration
PTF	Partenaires Techniques et Financiers

RB	Révision Budgétaire
SABER	System Approach for Better Education Results
SIFI	Social and Industrial Foodservice Institute
SMSA	Société Mutuelle de Services Agricoles
SPR	Rapports Standards de Projet
TdR	Termes de Référence
UNDAF	Plan Cadre d'Aide au Développement des Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

Office of Evaluation

www.wfp.org/evaluation

