

EVALUATION D'OPERATION

Côte d'Ivoire, Projet de Développement 200465 – «Appui au Programme Intégré de Pérennisation des Cantines Scolaires Evaluation d'Opération du PAM Mi-Parcours (2013-2016) Rapport d'Evaluation Version finale

22 Décembre, 2015

Equipe d'évaluation: Muriel Visser, Chef de mission ; Anne Bichard ; Mathias Koffi
Gestionnaire de l'Evaluation: Henri Leturque

Mandaté par le:

Bureau d'Evaluation du PAM

Numéro du rapport: OEV/2015/003



Programme Alimentaire Mondial

iram

Remerciements

L'équipe d'évaluation remercie toutes les personnes qui ont contribué à l'organisation et à la réalisation de cette évaluation - les Services de l'Etat (en particulier la Direction des Cantines Scolaires (DCS), Partenaires, Bénéficiaires et le personnel du PAM. La collaboration des équipes du PAM, du Bureau de Pays et du Sous Bureau a été franche et complète, et nous les en remercions.

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 pour les opinions exprimées dans ce rapport repose exclusivement sur ses auteurs. La publication de ce document n'implique pas le partage des opinions exprimées par le PAM.

Les descriptions et présentations faites sur la base de cartes n'impliquent l'expression d'aucune opinion de la part du PAM concernant le statut légal ou constitutionnel d'aucun pays, territoire ou mer, ou concernant la délimitation des frontières.

Gestion de l'évaluation

Gestionnaire de l'évaluation: Henri Leturque, IRAM

Point focal du bureau de l'évaluation: Julie Thoulouzan, OEV

Responsable du Projet «Evaluations d'Opérations»: Elise Benoit (PAM)

TABLE DES MATIERES

Fiche résumée de l'opération	i
Résumé exécutif.....	viii
Recommandations	x
1 Introduction	1
1.1 Caractéristiques de l'Evaluation.....	1
1.2 Contexte	3
1.3 Descriptif de l'Opération	7
2 Résultats de l'Evaluation.....	9
2.1 Pertinence de l'Opération.....	9
2.2 Résultats de l'Opération	19
2.3 Facteurs affectant les résultats.....	37
3 Conclusions et recommandations	41
3.1 Principales constatations.....	41
3.2 Recommandations.....	45

Annexes

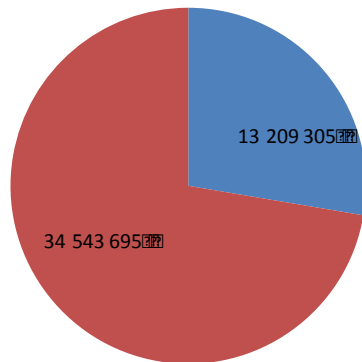
Annexe 1 : Termes de référence	49
Annexe 2 – Méthodologie.....	70
Annexe 3 - Liste des documents consultés	73
Annexe 4: Matrice d'évaluation.....	77
Annexe 5 - Gestion des Contributions Financières de Communautés (CFC).....	89
Annexe 6 - Planification des repas au cours de l'année, prise en compte des contraintes saisonniers	91
Annexe 7 – Détail de l'analyse au sujet des poudres de micronutriments.....	93
Annexe 8: Liste des personnes rencontrées	96
Annexe 9 : Liste des sigles utilisés.....	103

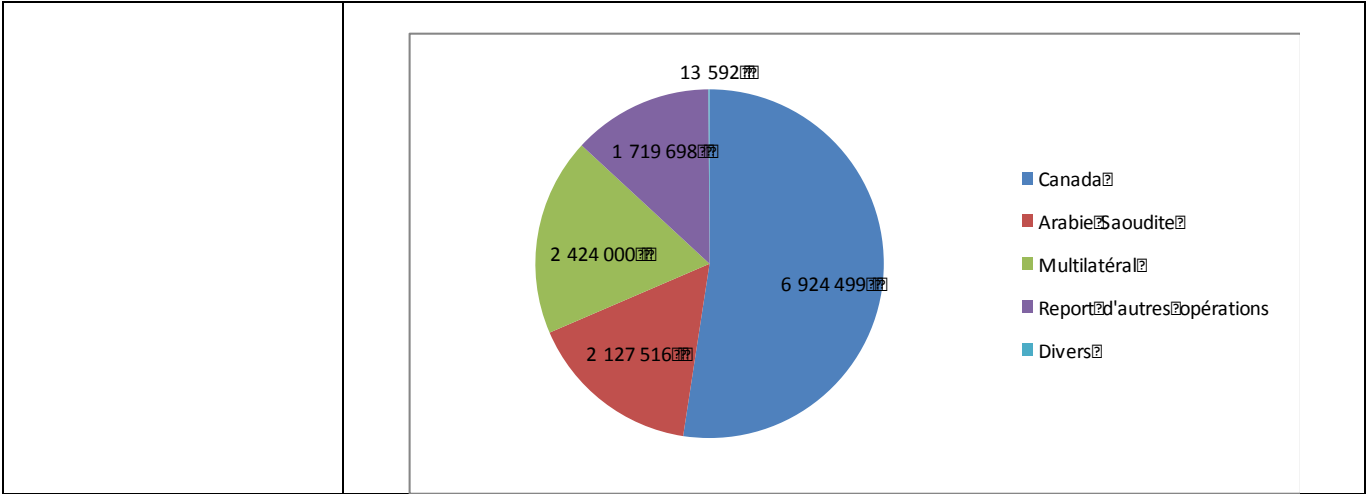
Figures et Tableaux

Figure 1 : Evolution du Taux d'Achèvement au Primaire de 1999/2000 à 2013/2014.....	5
Figure 2 : Evolution du nombre de cantines scolaires et pourcentage par rapport aux écoles publiques (2014/2015)	7
Figure 3 : Pourcentage de bénéficiaires atteint par rapport aux prévisions du DEV (2013 et 2014).....	19
Figure 4 : Evolution du nombre de bénéficiaires et des vivres du volet 1 (2013-2105).....	21
Figure 5 : Alimentation scolaire: vivres prévus et distribués (2013-2015).....	21
Figure 6 : Nombre de jours couverts par les différents intervenants dans le programme de cantines scolaires (2012-2015)	22
Figure 7 : Composition des rations pour 150 gr de riz distribué (2013-2014)	22
Figure 8 : Taux d'abandon (pourcentage) 2012/2013 national (toutes les écoles) et dans les écoles avec cantines gérées par le Gouvernement et par le PAM.....	25
Figure 9 : Evolution du nombre de groupements agricoles féminins - DRENET de Bouna...	33
Figure 10 : Evolution du nombre de jours de CS couvert par les communautés et ét groupements ayant bénéficié du GIF - DRENET de Bouna.....	34
Tableau 1 : Taux de couverture des cantines par zone de priorité (2014/2015)	7
Tableau 2 : Alimentation scolaire - nombre de bénéficiaires atteints vs planifiés.....	20
Tableau 3 : Actions de formation réalisées dans le cadre du DEV	28

Fiche résumée de l'opération

Information Opérationnelle			
Titre/ type/ numéro de l'opération:	Projet de Développement 200465 – Appui au Programme Intégré de Pérennisation des Cantines Scolaires (2013-2016)		
Approbation	Juin 2013 par le Conseil d'Administration du PAM		
Modifications	Révision Budgétaire (RB) 1 (novembre 2013): Liée à l'adoption technique du nouveau cadre de gestion financière. RB2 (août 2014): Ajustement technique des coûts de transport terrestre, entreposage et manutention, résultant en une réduction de 745,533 dollars du budget total. RB 3 (avril 2015): Introduction de fruits secs (dattes) pour la diversification des rations (distributions entre avril et décembre 2015) qui se traduit par une augmentation du volume (900 mt) et de la valeur (USD 1.3 million) des vivres distribués mais également par une augmentation des coûts supports directs (Direct Support Costs :DSC) de USD 89,019. RB4 (octobre 2015): Pour étendre le projet jusqu'en décembre 2016, pour augmentation du volume (2.292 mt) et de la valeur (USD 2.7 million) des vivres distribués, pour les activités de renforcement de capacité (USD 765.000) et pour augmenter les coûts supports directs de USD 1.2 millions).		
Durée	Initiale : 2 ans et 4 mois (septembre 2013 – décembre 2015)	Après révision (RB4) : Durée après révision: 3 ans et 4 mois (septembre 2013 – décembre 2016)	
Nombre prévu de bénéficiaires	Au départ: 571,000 (bénéficiaires d'aide alimentaire) 150 groupements agricoles formés dans les domaines de l'agriculture mécanisée, comptabilité simplifiée, alphabétisation fonctionnelle, et commercialisation 150 agents de la DCS formés au suivi et à la gestion des cantines.	Après révision: inchangée	
Quantité prévue de produits alimentaires	Au départ: Produits alimentaires en nature: 33,910 tonnes de denrées Espèces et bons: 2.8 millions de dollars	Après révision: Produits alimentaires en nature: 38.615 tonnes de denrées Espèces et bons: 2.8 millions de dollars	
Montants nécessaires (en dollars)	Au départ: 42,489,225 dollars	Après révision: 47.753.000 dollars	
Autres opérations du PAM en cours			
Le PAM fournit une aide alimentaire à travers l'Intervention Prolongée de Secours et de Redressement (IPSR) 200464 (Avril 2013 – Décembre 2016) qui a pris la suite d'une précédente opération d'urgence. L'IPSR fonctionne à travers deux composantes principales: colis de secours (y compris la nutrition et la santé) ; et la reconstruction des moyens d'existence. Les activités de secours comprennent les distributions générales très ciblées (qui concernent les rapatriés et les populations locales extrêmement vulnérables) et les activités de nutrition pour traiter les enfants souffrant de malnutrition, les femmes enceintes et allaitantes et les patients sous thérapie anti-rétrovirale (ART). Les activités de nutrition et de santé sont très localisées dans les régions les plus exposées à la malnutrition et au Virus d'Immunodéficience Humaine (VIH) / Syndrome d'ImmunoDéficience Acquise (SIDA) (nord et nord-est) et ne couvrent pas l'ensemble du pays.			
OBJECTIFS ET ACTIVITES			
	Objectif stratégique	Objectifs spécifiques de l'opération	
	Résultats transversaux		Activités
Objectifs du	Problématique	Amélioration de l'égalité entre les sexes et	Distributions de rations

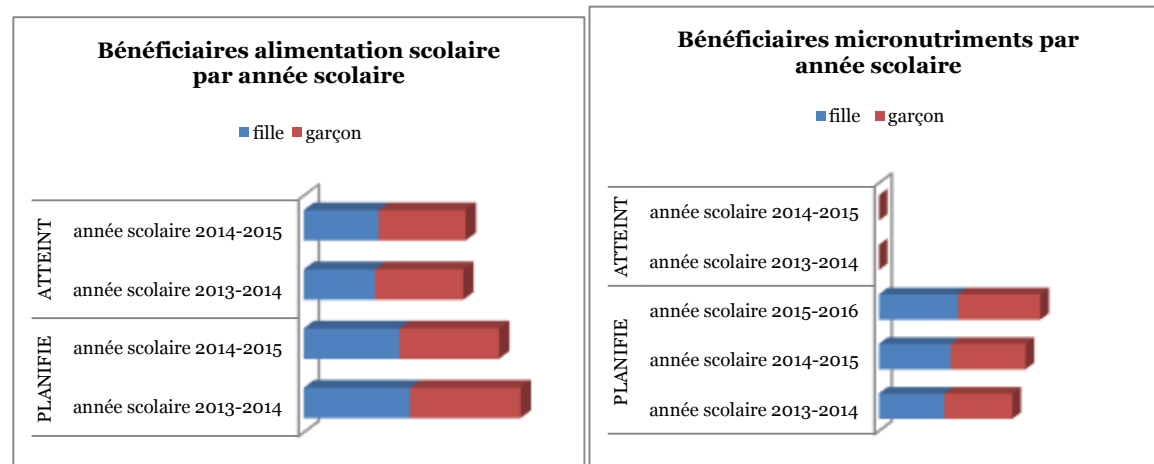
Millénaire pour le développement (OMD 1 et 3) Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (PNUAD) (2012-2015) effets directs 2 et 3	hommes-femmes	autonomie accrue des femmes	journalières dans les écoles ainsi que des rations à emporter ou des transferts monétaires Micronutriments en poudre Formations en faveur des groupements agricoles et des agents de la Direction des Cantines Scolaires (DCS)
	Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées	Fourniture et utilisation de l'assistance du PAM dans les 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 des partenariats	
	Objectif Stratégique 4 Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim		
	Effet direct 4.1	Réduction de la dénutrition, y compris des carences en micronutriments, chez les enfants âgés de 6 à 59 mois, les femmes enceintes, les mères allaitantes et enfants d'âge scolaire	
	Effet direct 4.2	Amélioration de l'équité d'accès et de recours à l'éducation	
PARTENAIRES			
Gouvernement		Le Ministère de l'éducation nationale auquel se rapporte la Direction de Cantines Scolaires (DCS) et le Service National d'Alphabétisation. L'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER) Le Ministère de l'agriculture et le Ministère du commerce (notamment l'Office d'aide à la commercialisation des produits vivriers).	
United Nations		FAO, Fonds International de Développement Agricole (FIDA), OMS, PNUD, UNESCO et Organisation des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF), la Banque Mondiale	
Ressources obtenues (Intrants)			
Ressources de l'opération: Besoins: US \$ 47.753.000 Reçus: US \$13.209.305 (11/05/2015) % par rapport à l'appel: 27.7 Le donateur principal est le Canada (54.46% des ressources mobilisées).		Ressources de l'opération (Source : PAM Wings, 25 novembre 2015)	
			
Principaux donateurs et répartition des contributions (Source : PAM Wings, 25 novembre 2015)			



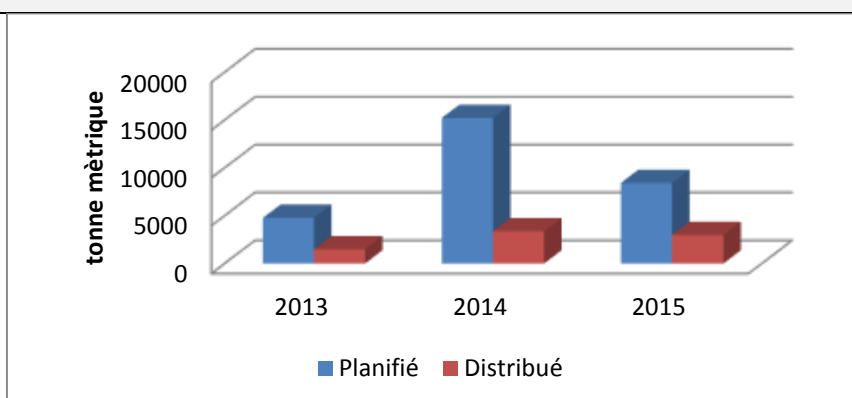
Produits

Evolution du Nombre de Bénéficiaires de l'alimentation scolaire par année scolaire.

Source : Document de projet (p.9) et SPR)¹



Vivres Distribués vs. Planifiés (pour la durée totale du programme): Source : Standard Project Report (SPR) 2013 et 2014, et Mini-SPR 2015



Résultats

	Valeur Cible	2013 (SPR)	2014 (SPR)	2015 (mini SPR jusqu'à juin)
Nombres d'écoles soutenues et % par rapport à la cible	1634	1634 100%	1634 100%	1577
Nombre de garçons bénéficiaires des cantines scolaires	291 510	231 918 79.6%	231 918 79.6%	231 918 ² 79.6%
Nombre de filles bénéficiaires des cantines scolaires	279 790	187 850 67.1%	187 850 67.1%	187 850 67.1%
Quantité de vivres distribués sous forme de ration à		0%	0%	0%

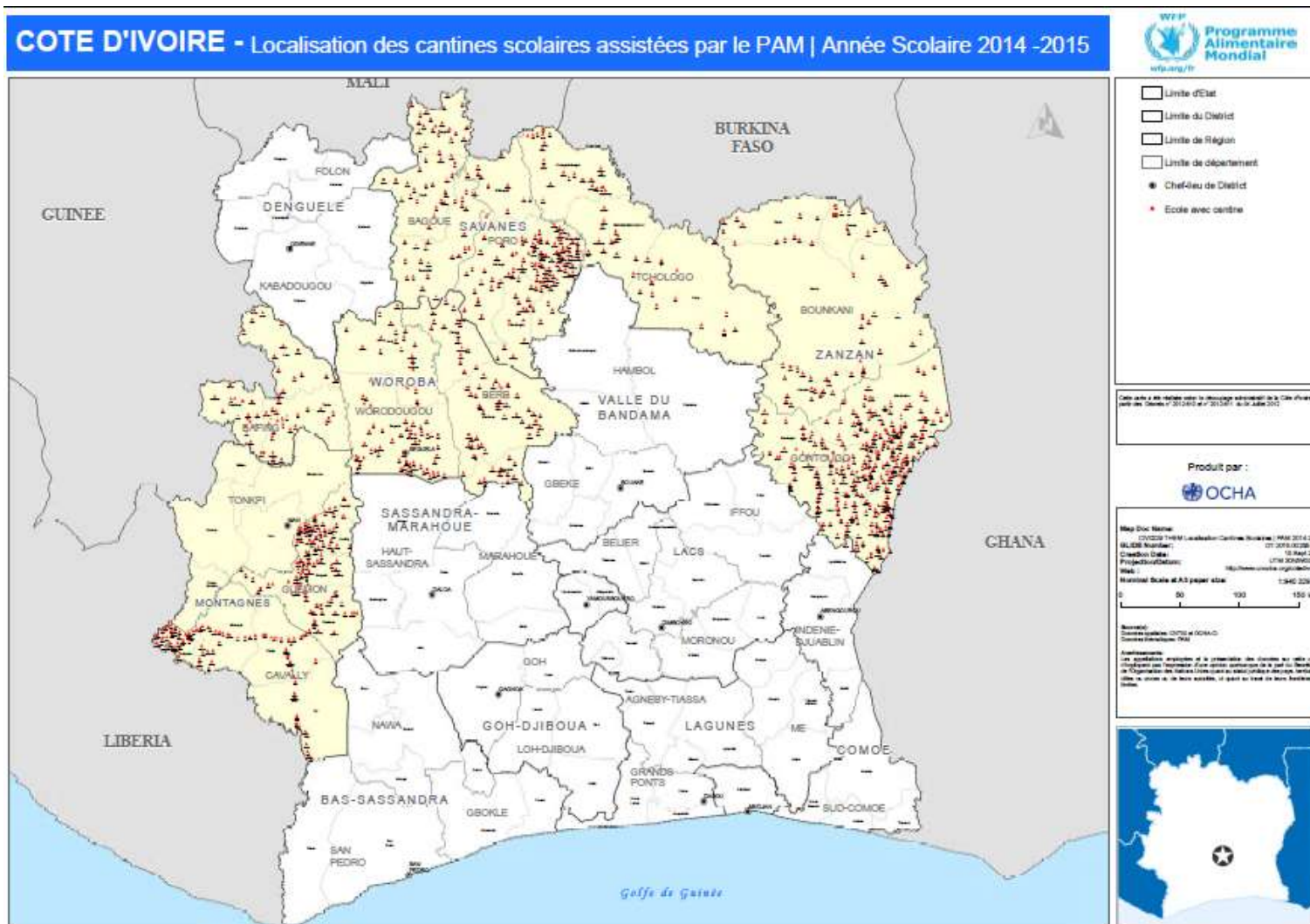
¹ Ces chiffres présentent ceux documentés dans les SPR, néanmoins, dans les fichiers DNCS, il y a une différence entre le nombre de rationnaires entre les deux années scolaires. Ces chiffres ne sont pas repris dans les rapports mensuels de la DCS ni dans les rapports du PAM.

² Nombre de rationnaires inchangé alors que le nombre d'écoles varie.

emporter (cible 15 000 filles)				
Quantité de cash transféré aux BNF ciblés : (cible 10 000 filles)	10 000	0%	0%	0%
Micronutriments à 102 000 enfants dans le district de Zanzan		0%	0%	0%
Nombre de Foyers améliorés distribués	100		100 100 %	Non renseigné
Codes couleurs	Réalisé	Non réalisé	Non renseigné	
Effets				
	Valeur Cible	2013 (SPR)	2014 (SPR)	2015 (mini SPR jusqu'à juin)
Résultats transversaux – cadre logique révisé				
% de femmes bénéficiaires en position de leader dans les comités de gestion	50%	50%	80%	Non renseigné
Renforcement des capacités				
Indice de Capacité Nationale	Non renseigné	Non renseigné	Non renseigné	Non renseigné
Nombre de programme nationaux développés avec l'appui du PAM	1	Non renseigné	Non renseigné	1
Nombre d'agents gouvernementaux ou de partenaires recevant une assistance technique et de la formation	50	112 (267,9%)	94 (100%)	Non renseigné
Dépenses du PAM pour l'assistance technique pour renforcer les capacités nationales	80.610 USD	Non renseigné	30.610 USD (38.2%)	Non renseigné
Effet- Améliorer l'accès et l'usage équitable de l'éducation				
Nombre de jours de cantines assurés en % de jours d'école	100%	50%	64%	34%
Taux de Progression des inscriptions de garçons dans les écoles soutenues	6	Non renseigné	0	Non renseigné
Taux de Progression des inscriptions de filles dans les écoles soutenues	6	Non renseigné	0	Non renseigné
Taux de Progression filles et garçons des inscriptions de dans les écoles soutenues	6	Non renseigné	0	Non renseigné
Taux d'Assiduité dans les écoles ciblées – garçons	96	98.3%	98.27%	Non renseigné
Taux d'Assiduité dans les écoles ciblées – filles	96	98.2%	98.02%	Non renseigné
Taux d'Assiduité dans les écoles ciblées – garçons et filles	96	98.25	98.14%	Non renseigné
Ratio filles/garçons inscrits dans les écoles assistées	0.96	0.96	0.84	Non renseigné
Taux de passage en classe supérieure des élèves garçons dans les écoles assistées	>50%	Non renseigné	79.7%	Non renseigné

Taux de passage en classe supérieure des élèves filles dans les écoles assistées	>50%	Non renseigné	76.2%	Non renseigné
Taux de passage en classe supérieure des élèves filles dans les écoles assistées	>50%	Non renseigné	77.71%	Non renseigné
Taux de rétention des élèves garçons dans les écoles assistées	85	95.97%	96.4%	Non renseigné
Taux de rétention des élèves filles dans les écoles assistées	85	93.18%	96.3%	Non renseigné
Taux de rétention des élèves garçons et filles dans les écoles assistées	85	96.07%	96.37%	Non renseigné

Carte de l'intervention



Résumé exécutif

1. L'évaluation à mi-parcours du Projet de Développement 200465 – «Appui au Programme Intégré de Pérennisation des Cantines Scolaires » a été commandée par le Bureau d'Evaluation du Programme Mondial d'Alimentation (PAM). L'évaluation concerne la période allant de début 2013 à juillet 2015 ; elle couvre l'alimentation scolaire (volet 1) ; les rations à emporter (volet 2); les distributions de micronutriments en poudre (volet 3); et le renforcement de capacités (volet 4). Le volet 2 est évalué seulement pour le critère de pertinence car il n'a pas été mis en œuvre par manque de ressource. Le rapport d'évaluation servira à éclairer les futures décisions du bureau de pays pour la mise en œuvre du projet DEV en 2016 mais également pour la conception d'un document de stratégie de pays et de l'opération suivante qui s'intégrera dans le nouveau Plan National de Développement (PND) du pays, et le nouveau Plan Cadre des Nations Unies Pour l'Assistance au Développement (PNUAD).
2. L'évaluation a deux objectifs complémentaires: rendre compte des résultats de l'opération et tirer des enseignements utiles pour l'avenir. Les principales parties prenantes de l'évaluation sont le PAM, le Gouvernement de Côte d'Ivoire (GCI), les structures d'encadrement des écoles et les groupements agricoles, l'équipe humanitaire pays du Système des Nations Unies (SNU), les donateurs du PAM et les partenaires techniques et financiers du Ministère de l'Education Nationale et Enseignement Technique (MENET). Ses principaux utilisateurs sont le PAM en Côte d'Ivoire et ses partenaires, le Bureau Régional (BR) du PAM à Dakar et le Bureau des évaluations du PAM à Rome.
3. L'évaluation s'est appuyée sur une approche mixte en combinant revue documentaire, entretiens avec différentes personnes ressources en capitale, entretiens semi-directifs, focus-groupes, visites sur le terrain et observations directes des sites d'intervention dans les districts de Cavally, Savane et Zanzan, et en intégrant une approche favorisant le genre dans la collecte des données. Les constatations de l'évaluation ont été systématiquement triangulées.

Contexte et nature de l'intervention évaluée

4. Le développement du pays, l'un des plus dynamiques de la région depuis l'indépendance, a été fortement freiné par la période d'instabilité politique qu'a connu le pays depuis le début des années 2000. L'Indice de Développement Humain (IDH) du pays est de 0.452 (2014), la 171^{ème} position parmi les 187 pays considérés par le PNUD. Elle a régressé de huit places depuis le classement de 2009. Entre 2006 et 2013, le Taux Brut de Scolarisation (TBS) à l'école primaire a connu des résultats encourageants et a augmenté de 74 % à 96 %. La faible scolarisation touche d'avantage les milieux ruraux (d'où proviennent 74% des enfants non scolarisés), la région nord du pays (où résident 50% des enfants non-scolarisés), les filles, et les quintiles les plus pauvres. En 2015³, 12,8 % des ménages étaient vulnérables à l'insécurité alimentaire dont 4% sous la forme sévère, et avec de fortes variations géographiques et entre milieux ruraux et

³ Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement (2015). Enquête sur le niveau de vie des ménages en Côte d'Ivoire (ENV 2015), juillet 2015. <http://www.ins.ci/ENV/ENV2015ppp.pdf>

urbains. Les indicateurs nationaux de malnutrition⁴ sont en Côte d'Ivoire inférieurs aux seuils d'urgence mais la situation demeure préoccupante⁵.

5. Cependant, depuis la fin de la crise post-électorale de 2011, le pays fait des progrès importants avec une croissance estimée à 8,8 % en 2013, contre 5,8 % en 2011. Pour faire face aux difficultés de développement, le gouvernement a - au cours de ces dernières années - entrepris un vaste programme de reconstruction et de restauration, notamment à travers le développement des infrastructures et des services sociaux de base comme l'assainissement, la santé, l'éducation et l'entretien des routes⁶.
6. Créé en 1989, le programme des cantines scolaires est une des stratégies du GCI pour améliorer les indicateurs de performance du système de l'éducation, réduire la disparité entre filles et garçons et promouvoir l'équité de l'éducation. Le programme des cantines scolaires est une composante du PND de Côte d'Ivoire 2012-2015. Il s'inscrit dans la Stratégie Nationale d'Alimentation Scolaire (SNAS) 2013-2017 ayant pour slogan « une école, une cantine, un groupement ». Ce choix traduit l'optique du Gouvernement de parvenir à une autonomisation graduelle de la gestion des cantines et de les approvisionner intégralement avec des produits locaux.
7. Le PAM appuie la mise en œuvre de programmes de cantines scolaires depuis 1989. Le DEV 200465 couvrait initialement la période allant de septembre 2013 jusqu'à décembre 2015, étendue jusqu'à décembre 2016, permettant un alignement avec la programmation du prochain PNUAD (2017-2020) et le prochain programme de pays du PAM pour la Côte d'Ivoire (2017-2020). Les objectifs poursuivis sont les suivants : (1) augmenter les taux de fréquentation scolaire en milieu rural, particulièrement chez les filles⁷; (2) lutter contre les déficiences nutritionnelles des élèves afin de faciliter leur apprentissage et leur réussite scolaires; (3) renforcer les capacités de la Direction Nationale des Cantines Scolaires pour une mise en œuvre efficace de son programme de pérennisation des cantines scolaires; et (4) plaider en faveur d'un engagement politique plus marqué concernant le rôle des cantines scolaires dans l'éducation de base et les moyens nécessaires à la réalisation.

Constatations et conclusions

8. Le budget du projet a été conçu sur une hypothèse de financement auquel le programme pouvait prétendre et qui ne s'est pas concrétisée pour la période couverte par l'évaluation. Le déficit de financement du DEV – moins d'un tiers du budget prévisionnel – a lourdement affecté la mise en œuvre de l'opération. Le volet 2 - rations à emporter – n'a pas été mis en œuvre. Pour le Volet 1 et 3 quelques zones géographiques ont été éliminées et les cantines ont fonctionné pendant un nombre de jours réduits.
9. L'évaluation fait un bilan global positif de la pertinence de cette intervention. Le projet est en cohérence avec les politiques du pays, les politiques du PAM et le cadre PNUAD. Dans la mise en œuvre, la complémentarité avec les actions des autres partenaires SNU a été plus faible que prévue et l'absence de mécanisme de

⁴ EDS-MICS 2011-2012

⁵ 8% des enfants de moins de 5 ans souffrent de malnutrition aiguë et 30% des enfants de moins de 5 ans souffrent de malnutrition chronique.

⁶ Gouvernement de Côte d'Ivoire (2011). Programme Présidentiel – Vivre Ensemble.

⁷ Et spécifiquement: i) à accroître le taux net de scolarisation de 3% par an; et ii) à parvenir à un ratio filles/garçons de 0,96 d'ici à la fin de 2015 dans les zones ciblées.

bourses ou d'appui ciblant les enfants les plus vulnérables a réduit la pertinence pour les ménages les plus pauvres. Pour le volet de renforcement de capacités, le transfert graduel vers le gouvernement, prévu dans une optique de pérennisation, n'a pas été respecté du fait de manque de ressources au niveau de l'Etat Ivoirien.

10. Le PAM a essayé d'assurer l'efficacité de l'opération – dans un contexte de ressources très réduites – en améliorant la gestion de pipeline avec la Direction de Cantines Scolaires (DCS) et en priorisant les formations des gestionnaires à différents niveaux. L'efficacité a été impactée par le fait que le nombre d'écoles n'a pas été ajusté aux ressources disponibles (décision prise par le Gouvernement de maintenir le nombre de bénéficiaires et réduire le nombre de jours de repas) et que le transfert graduel vers le gouvernement n'a pas eu lieu faute des ressources de l'Etat pour prendre en charge les écoles appuyées par le PAM. Sur le volet renforcement de capacités, la réduction des ressources a impacté l'appui envisagé pour les groupements agricoles.
11. Les résultats de l'opération ne correspondent pas aux prévisions de l'opération. La quantité de vivres distribuée a été très insuffisante par rapport aux besoins (pour le volet 1 et le volet 3) et loin de pouvoir engendrer les effets prévus. Dans la plupart des écoles, les contributions des groupements agricoles n'étaient pas en mesure de combler le déficit, ne couvrant (malgré leurs efforts) qu'un nombre de jours très réduits. Pour le volet 3, le niveau de réalisation des résultats est décevant. Cette activité a été mise en œuvre avec un budget très réduit. Cette activité ciblée et programmée sur plus de deux années scolaires s'est transformée en une distribution unique et non ciblée⁸. Au niveau du volet 4, l'efficacité de l'appui aux groupements est décevante. En ce qui concerne l'impact, il est difficile de faire une analyse sur la durée relativement courte du projet. Toutefois, le projet n'a pas pu assurer continuité et régularité dans l'offre du service des cantines scolaires ni garantir que ce service soit accessible aux plus démunis (les élèves issus des familles qui n'ont pas la capacité financière d'assurer la Contribution Financière des Communautés ou CFC de 25 Francs CFA par repas). Le possible impact a été également réduit par l'élimination du volet 2 (volet qui mettait un accent spécifique sur l'appui à la scolarisation des filles). Le manque d'appui et de soutien aux groupements agricoles a réduit la probabilité de pérennisation de cette composante du projet.
12. La pérennisation par l'état Ivoirien du programme de cantines scolaires est très probable. Pendant la période de ce DEV – et avec l'appui du PAM – les cantines scolaires ont été intégrées dans la stratégie de protection sociale, ce qui doit contribuer à leur pérennisation. Il y a aujourd'hui une attente très forte de la population pour ce service. Le programme de cantines scolaires compte aujourd'hui avec un dispositif humain et un budget alloué par l'état. La contribution financière des élèves, tout en posant un problème d'équité, permet de donner un complément pour faire fonctionner ce dispositif.

Recommandations

13. Les constatations de cette évaluation mènent l'équipe d'évaluation à faire les recommandations suivantes. Pour chaque recommandation nous indiquons qui est responsable et dans quel délai la recommandation doit être mise en œuvre.

⁸ La livraison tardive des micronutriments proche de leur date de péremption fut en partie causée par la nécessité de faire des analyses complémentaires sur le produit. Voir Annexe 7.

Elles sont classifiées en trois domaines : conception/stratégie ; mise en œuvre ; et systèmes de suivi et appui, et listées en ordre de priorité.

Stratégie/conception

R1 – Plaidoyer et soutien technique auprès de la DCS pour la mise en place d'un dispositif spécifique pour les enfants qui ne sont pas en mesure de payer la CFC. Cette démarche – qui pourra s'appuyer sur l'étude à conduire par le Gouvernement et la Banque Mondiale début 2016 – doit viser à réduire la discrimination des enfants issus des ménages les plus vulnérables et éviter la non-scolarisation. La mesure doit être mise en place pour la prochaine année scolaire (2016/2017) et faire l'objet d'un suivi régulier par le PAM et la DCS. Les enfants qui bénéficient de ce dispositif doivent bénéficier du même traitement que les enfants qui payent la CFC en termes d'accès à la cantine, horaires, qualité et quantité du repas. *Responsabilité – BP avec la DCS ; Echéance : En 2016 pour la conception du prochain PP.*

R2 – Améliorer, en coordination avec la DCS, le ciblage pour centrer le programme du PAM sur une zone plus ramassée géographiquement pour améliorer le suivi et le coût-efficacité. Le ciblage dans les zones de priorité doit prendre en compte les écoles présentant les plus mauvais résultats dans la zone d'intervention en termes de : (1) performance des élèves (taux de passage) et (2) de fréquentation (taux d'abandon), avec (3) un focus sur les écoles dans lesquelles les ratios fille/garçon sont les plus défavorables aux filles, et les écoles dans les zones rurales enclavées. *Responsabilité – BP avec la DCS ; Echéance : Année scolaire 2016/2017.*

R3 - Réaliser un diagnostic global des besoins et de la capacité technique du dispositif de cantines scolaires sur les différents niveaux d'opération et **élaborer un plan de renforcement de capacités** pour la prochaine période d'intervention. Le plan doit intégrer un plan de partenariat avec les différents acteurs locaux y compris les partenaires du SNU. Ce diagnostic doit évaluer/planifier le besoin en ressources en fonction de différents scénarios de croissance du programme de cantines scolaires et faire des propositions de mesures qui améliorent le **coût et le coût-efficacité du dispositif**. Ce plan doit intégrer **une attention particulière à la capacité de la DCS et des DRENET d'assurer des diagnostics préalables** (faire un diagnostic approfondi; comprendre l'environnement général; les facteurs qui limitent l'atteinte globale des objectifs, et avoir la capacité pour les domaines plus techniques où le PAM n'a pas d'expertise spécifique). *Responsabilité – BP avec la DCS ; Echéance – étude à faire pour implémentation pour l'année scolaire 2016/2017.*

R4 - Réaliser une étude approfondie pour identifier les moyens et conditions nécessaires aux groupements agricoles pour qu'ils puissent jouer le rôle attendu d'eux dans la stratégie de pérennisation – La DCS avec l'appui des partenaires d'appui à la pérennisation doit faire appel à des spécialistes pour dresser une typologie des groupements (zonage agricole, approche systémique, taille, activités possibles, accès au foncier) et définir les critères de réussite par zone. Chiffrer les investissements nécessaires par zonage et par type de groupement. Définir les mesures d'accompagnement et de renforcement de capacités par typologie. Identifier des sources de revenus alternatifs à l'agriculture lorsque les opportunités de productions agricoles sont limitées (contraintes foncières, agro-écologiques). Identifier les régions avec une plus grande probabilité de succès.

Responsabilité – BP avec la DCS ; Echéance – étude à conduire en 2016 et mise en œuvre à partir du prochain PP.

R5 - Renforcer les impacts du programme sur la nutrition : dans un contexte de ressources restreintes, veiller en priorité à assurer un nombre de jours de cantine suffisants pour impacter la scolarisation des filles et la sécurité alimentaire des ménages et agir ainsi sur deux facteurs sous-jacents de la malnutrition. Si les financements le permettent : reprogrammer les distributions de rations à emporter pour les filles en cours moyen en ciblant finement les localités où les ratios filles/garçons sont les plus faibles ; reprogrammer des distributions de MNP sur un district pilote en tenant compte des enseignements tirés du DEV tout en encourageant des solutions plus durables, valorisant les ressources alimentaires locales et tenant compte des disponibilités régionales et **de leur diversité**. Engager avec d'autres partenaires un plaidoyer pour un déparasitage régulier de tous les enfants du primaire qu'ils bénéficient ou non de l'alimentation scolaire.

Responsabilité – BP avec la DCS ; Echéance – dès que possible courant 2016.

R6 - Soutien technique auprès de la DCS pour élaborer un plan de financement des cantines par des partenariats et synergies avec des acteurs du secteur public et privé, par exemple une taxe perçue par les collectivités locales ou territoriales, ou un parrainage apporté par les industries locales, peuvent permettre de mettre en place des systèmes de bourses pour les filles en particulier dans les zones rurales où les indicateurs de genre sont les moins favorables à l'inscription, la poursuite des études et la réussite scolaire des filles. *Responsabilité – BP avec la DCS ; Echéance – étude à conduire courant 2016 et mise en œuvre à partir du prochain PP.*

Mise en œuvre

R7 - Ajuster l'intervention aux ressources disponibles dès que cela devient nécessaire et assurer que dans les conventions avec le gouvernement il y ait des clauses d'ajustement avec des critères spécifiques en cas de manque de ressources. Pour cela, il est indispensable dans les prochaines propositions de projet de mettre en évidence les « hypothèses » sur lesquelles la proposition de projet est élaborée et intégrer dans le document du projet et dans la convention avec le gouvernement, des mesures spécifiques pour réduire l'échelle de l'opération si les ressources ne sont pas attribuées. Dans les zones couvertes par le PAM, il faut planifier l'intervention de façon à garantir une couverture d'au moins 100 jours ou le cas échéant respecter les périodes de besoins d'un service de restauration scolaire plus accrus pour les populations (période de forte activité champêtre). *Responsabilité – BP avec le BR ; Echéance – ajustement annuel.*

R8 – Appuyer la DCS dans la formulation et la mise en œuvre d'un plaidoyer pour mettre en place un encadrement technique permanent auprès des groupements agricoles – La DCS à travers le MENET doit réunir l'argumentaire nécessaire et faire le plaidoyer auprès du Gouvernement pour que l'intervention de l'ANADER, dans le cadre de la pérennisation des cantines, soit formulée comme une mission de service public sur toute l'étendue du territoire national. Les Ministères sectoriels, notamment le Ministère de l'agriculture (MINAGRI) à travers les services déconcentrés, les collectivités locales et les ONG doivent aussi apporter leurs contributions dans l'appui au fonctionnement et à la viabilité de ces groupements agricoles. *Responsabilité – BP avec la DCS ;*

Echéance –étude à conduire courant 2016 et mise en œuvre à partir du prochain PP.

Systèmes d'appui et de suivi

R9 - Intégrer dans le prochain programme pays une étude des questions de genre qui ont été mises en évidence par cette évaluation, en particulier en ce qui concerne les déséquilibres de genre dans les ratios filles/garçons dans certaines régions et pour aider à identifier des stratégies pour améliorer l'équilibre de genre dans certaines interventions clés telles que l'appui au groupements agricoles. *Responsabilité – BP en coordination avec la DCS; Echéance - dès que possible courant 2016.*

R10 - Travailler sur une meilleure intégration du suivi de la DCS avec le système de suivi du MENET de façon à pouvoir faire des comparaisons entre les écoles à cantines et sans cantines et d'améliorer l'intégration du programme de cantines scolaires dans le dispositif de suivi du MENET en général. *Responsabilité – BP avec la DCS et Direction de Planification ; Echéance – dès que possible courant 2016.*

R11 - Soutenir techniquement la DCS à élaborer et soumettre une proposition de financement d'un projet de recherche l'efficacité des cantines scolaires. Ce projet peut être soumis au fonds de recherche qui est mis à disposition du Gouvernement de Côte d'Ivoire dans le contexte du Contrat Désendettement-Développement – Cette possibilité peut constituer une ressource importante pour démontrer la plus-value des cantines scolaires. *Responsabilité – DCS avec appui du BP; Echéance - dès que possible courant 2016.*

R12 - Faire un suivi plus conséquent et réduire les problèmes de défaillance de logistique qui ont un impact sur les programmes et assurer que les recommandations de ces efforts de suivi soient intégrées dans la planification de futures interventions (ex : la question des MNP et la distribution de vivres pour les cantines scolaires proche de la fin d'année scolaire). Dans les deux cas, il n'y a pas d'évidence d'analyse interne pour éviter d'avoir les mêmes problèmes. *Responsabilité – BP, BR, siège; Echéance –étude à conduire en 2016 et mise en œuvre à partir du prochain PP.*

1 Introduction

1.1 Caractéristiques de l'Evaluation

1. **Objectifs et champs de l'évaluation** - L'évaluation à mi-parcours du Projet de Développement 200465 – « Appui au Programme Intégré de Pérennisation des Cantines Scolaires » a été commandée par le Bureau d'Evaluation du Programme Mondial d'Alimentation (PAM).
2. L'évaluation à mi-parcours s'est déroulée entre juin et novembre 2015. Elle couvre la période de début 2013 à juillet 2015, soit le temps écoulé entre la conception de l'opération et le démarrage de l'évaluation. Elle couvre l'ensemble des activités envisagées dans le cadre du projet DEV, notamment: l'alimentation scolaire (volet 1); les rations à emporter (volet 2); les distributions de micronutriments en poudre (volet 3); et le renforcement de capacités (volet 4). Le volet 2 est évalué seulement pour le critère de pertinence car les activités prévues pour ce volet n'ont pas été mises en œuvre. Le rapport d'évaluation sera utilisé par le Bureau Pays (BP) pour élaborer une planification s'inscrivant dans le contexte du nouveau Plan National de Développement (PND) du pays, pour contribuer au Plan Cadre des Nations Unies Pour l'Assistance au Développement (PNUAD)⁹ et améliorer la mise en œuvre d'un nouveau programme de cantines scolaires qui démarre au premier trimestre 2016.
3. L'évaluation a deux objectifs complémentaires: rendre compte des résultats de l'opération et tirer des enseignements utiles pour l'avenir. L'obligation de rendre des comptes est à la fois interne (pour le PAM) et externe (donateurs, partenaires nationaux, bénéficiaires). Les principales parties prenantes de l'évaluation sont le PAM, le Gouvernement de Côte d'Ivoire (GCI), les structures d'encadrement des écoles et les groupements agricoles, l'équipe pays du Système des Nations Unies (SNU), les donateurs du PAM et les partenaires techniques et financiers du Ministère de l'Education Nationale et Enseignement Technique (MENET). Ses principaux utilisateurs sont le PAM en Côte d'Ivoire et ses partenaires, le Bureau Régional (BR) du PAM à Dakar, et le Bureau des évaluations du PAM (OEV) à Rome. Pour le BR, l'évaluation sert de bilan indépendant de la performance opérationnelle et est un appui pour tirer des enseignements afin de les appliquer à d'autres bureaux de pays. OEV est chargé de commanditer les évaluations de diverses opérations au cours de la période 2013-2016 et cette évaluation est l'une des 15 études lancées durant l'année 2015. Les résultats de l'évaluation seront utilisés par le BP pour la conception d'une stratégie de pays et de la prochaine opération à compter de fin 2015.
4. L'évaluation est guidée par les termes de référence (TdR) (voir annexe 1) et par une matrice d'évaluation (voir annexe 2). L'évaluation s'articule autour de trois questions : a) la pertinence ; b) les résultats; c) les facteurs internes et externes qui expliquent les résultats. La matrice d'évaluation conçue pendant la phase de préparation du travail sur le terrain fait un lien logique entre les questions dans les TdR, des sous-questions détaillées, les critères du CAD en matière d'évaluation, les sources d'information et les méthodes pour leur collecte.

⁹ Plus généralement connu par son acronyme anglais UNDAF - United Nations Development Assistance Framework

5. **Approche méthodologique** – L'évaluation s'est appuyée sur une approche mixte en combinant des méthodes quantitatives – utilisant les données du PAM et de la Direction de Cantines Scolaires (DCS) et du MENET – et qualitatives : revue des documents transmis par le PAM et collectés lors des visites sur le terrain, recherches Internet (annexe 3) ; entretiens semi-directifs avec les parties prenantes internes et externes, focus-groupes avec les bénéficiaires, communautés cibles et avec les partenaires d'exécutions (entretiens réalisés à l'aide de guides d'entretiens spécifiques) ; visites sur le terrain et observations directes des sites d'intervention (voir méthodologie en annexe 4). Les conclusions de l'évaluation ont été systématiquement triangulées en utilisant différentes approches pour valider les constats. L'équipe s'est appuyée sur une méthodologie adaptée au genre en réalisant des entretiens séparés avec des groupes d'hommes et femmes lorsque cela était nécessaire. Un total de 235 personnes a été interviewé par l'équipe. Par rapport à la planification, l'équipe a visité 18 écoles contre 16 prévues et s'est entretenue avec les représentants de 46 groupements agricoles sur les 10 prévus.
6. **Programme de la mission:** Après une phase de préparation de juin à août 2015, l'équipe a réalisé deux semaines et demie de travail sur le terrain en Côte d'Ivoire entre le 6 et le 23 septembre. L'équipe a conduit des réunions à Abidjan avec le PAM, la DCS/MENET, les partenaires (bailleurs de fonds, agences du Système des Nations Unies (SNU), Organisations Non Gouvernementales (ONG) et organisations du secteur privé). L'équipe a visité en 11 jours les régions de Cavally, Savane et Zanzan. A la fin de la mission, trois réunions de restitution ont été tenues les 21 et 22 septembre 2015 avec la DCS, le PAM et avec les partenaires externes. Une deuxième mission en Côte d'Ivoire a été réalisée en octobre 2015 par la chef d'équipe à Abidjan pour compléter la collecte de données et pour des consultations additionnelles avec le PAM et la DCS. La préparation du rapport a eu lieu en octobre et novembre 2015.
7. **Contraintes rencontrées:** La première mission sur le terrain a été planifiée en fonction de la date des élections et le besoin pour le BP d'avoir les résultats de l'évaluation avant la fin de l'année 2015. Les visites d'écoles se sont déroulées avant leur ouverture pour l'année scolaire 2015/2016. Avec la collaboration des structures du MENET, la DCS et le PAM, le travail a été organisé de sorte à avoir accès aux parties concernées dans toutes les écoles visées. L'équipe a ainsi pu conduire des entretiens avec toutes les parties à différents niveaux. Malgré ses efforts, quelques éléments concourent à relativiser les constats et l'analyse dans ce rapport : les limites de la disponibilité de certaines informations ; des contradictions rencontrées entre différentes sources de données consultées¹⁰ ; l'absence de valeurs cibles pour les indicateurs dans le cadre logique du document du projet¹¹ ; l'absence de valeurs de performance pour les indicateurs d'éducation pour l'année scolaire 2014/2015, ce qui réduit à deux années la période sur laquelle les impacts du DEV sont appréciés¹² ; et la difficulté d'évaluer la composante 3 sur laquelle une seule distribution de micronutriments a eu lieu.

¹⁰ Par exemple : Le SPR 2014 signale que 16% des MNP planifiés ont été distribués dans le district de Zanzan pour réduire les carences en micronutriments. Cette affirmation est fautive. En 2014, aucune distribution de MNP n'a été réalisée dans le cadre du DEV. Les seules distributions de MNP réalisées dans le cadre du DEV ont été réalisées en 2013, sur l'ensemble du territoire en une seule distribution, elles ne peuvent avoir un impact sur les carences en micronutriments dans le Zanzan.

¹¹ L'indicateur pour mesurer la capacité nationale (NCI)

¹² Les indicateurs d'éducation seront publiés uniquement à la fin de l'année 2015 pour l'année scolaire 2014/2015.

1.2 Contexte

8. Selon les résultats du Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH) en 2014, la Côte d'Ivoire comptait 22 671 331 habitants en 2014¹³ avec une densité moyenne de 70,3 habitants/km², une population urbaine de 49,7 % (2014). La Côte d'Ivoire connaît un fort dynamisme démographique : la population est très jeune avec 41,5 % de moins de 14 ans (taux de fécondité de 4,9 enfants par femme en 2012), et un taux d'accroissement annuel de la population de 2,2 % (2012). - 24,2 % de la population sont des non-ivoiriens (RGPH, 2014).
9. La structure de l'économie est dominée par le secteur agricole qui représente 33 % du Produit Intérieur Brut (PIB), emploie les 2/3 de la population active et génère 66 % des recettes d'exportation. La Côte d'Ivoire est un poids économique important dans la sous-région ouest africaine ; elle représente 40 % du PIB de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA). Avec une production annuelle estimée à près de 1,2 millions de tonnes, la Côte d'Ivoire est le 1^{er} pays producteur de cacao avec 40 % de la production mondiale¹⁴. Le pays est aussi détenteur de ressources minières et pétrolières importantes qui contribuent au dynamisme de son économie.
10. Malgré cela, l'Indice de Développement Humain (IDH) du pays est de 0.452 (2014), la 171^{ème} position parmi les 187 pays considérés par le PNUD. Elle a régressé de huit places depuis le classement de 2009. Selon l'Institut National de la Statistique (INS), le taux de pauvreté a connu une forte augmentation entre 1985 et 2008 (dernières années pour lesquelles ces statistiques ont été produites¹⁵). De 10% en 1985, ce taux est passé à 36,8% en 1995, puis à 38,4% en 2002 pour atteindre 48,9% en 2008, remettant sérieusement en cause la possibilité d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)¹⁶. Ce taux était de 29,5 % en milieu urbain contre 62,5 % en milieu rural. Malgré cette situation difficile, la Côte d'Ivoire a obtenu le point de décision de l'Initiative Pays Pauvres Très Endettés (PPTE) en mars 2009.
11. Du côté politique, le pays a traversé des crises successives au cours des trois dernières décennies qui ont eu des répercussions sur la stabilité, la situation économique, sociale et sur la sécurité alimentaire. Le coup d'état de 2002 et les périodes d'insécurité qui ont suivi mais aussi la crise postélectorale de novembre 2011 ont provoqué des déplacements massifs et exacerbé les difficultés de subsistance dans les zones de conflit (Sud, Sud-Ouest et Ouest) et les régions d'accueil des déplacés (Nord, Centre). Suite aux troubles sociopolitiques et conflits répétitifs, le PIB réel par habitant a diminué de 15 % entre 2000 et 2006 et de 20% entre 2006 et 2014, et a entraîné une augmentation de la pauvreté et de la vulnérabilité dans les zones affectées du pays.
12. La dernière analyse¹⁷ menée à l'échelle nationale de la vulnérabilité et de la sécurité alimentaire a été conduite en 2015 à l'initiative du Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement, par l'INS en coopération technique avec le PAM, l'Organisation des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF), la Banque

¹³ Données RGPH (2014)

¹⁴ Les autres produits d'exportation agricole sont le café, le coton, la banane, le palmier à huile, l'hévéa, l'ananas, l'anacarde, la mangue et un potentiel important de cultures céréalières, de racines et tubercules, de banane plantain, de productions maraîchères, animales et halieutiques.

¹⁵ <http://cotedivoire.africadata.org> (consulté le 17/07/2015)

¹⁶ Document de stratégies de réduction de la pauvreté (2009)

¹⁷ Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement (2015). Enquête sur le niveau de vie des ménages en Côte d'Ivoire (ENV 2015), juillet 2015. <http://www.ins.ci/ENV/ENV2015ppp.pdf>

Mondiale et l'Observatoire Économique et Statistique d'Afrique Subsaharienne (AFRISTAT). Les résultats indiquent que 12,8 % des ménages sont vulnérables à l'insécurité alimentaire dont 4% sous la forme sévère. Cette proportion de ménages vulnérables à l'insécurité alimentaire est plus importante en milieu rural (15%) qu'en milieu urbain (10,6%). L'insécurité alimentaire en milieu rural connaît une légère augmentation, passant de 12,6 en 2009 à 15% en 2015. L'analyse montre que l'insécurité alimentaire globale (sévère et modérée) est beaucoup plus accentuée dans les régions du Tonkpi (27%), Guemon (25,6%), les Grands ponts (23%), la Bagoué (18,3%), la Mé (17,6%), Cavally (17%), Tchologo (16%), le Hambol (15,8%), Agneby Tiassa (15,5%) et le Poro (15,3%).

13. L'insécurité alimentaire en Côte d'Ivoire est essentiellement liée aux problèmes d'accès à la nourriture en raison du faible pouvoir d'achat et de la pauvreté¹⁸. Selon l'évaluation de 2015, elle pourrait aussi s'expliquer au cours de ces dernières années par la crise postélectorale de 2011, conduisant à des mouvements de population et la perturbation des activités agricoles. Plusieurs facteurs de risque de dégradation de la situation alimentaire et nutritionnelle se sont aggravés les dernières années : la conjoncture économique mondiale, l'accentuation de la hausse des prix des denrées alimentaires de base et les facteurs de production, les mauvaises saisons agricoles (et les changements climatiques), la détérioration des termes de l'échange entre cultures de rente/vivrier et bétail/vivrier, les problèmes structurels que connaissent les principales filières agricoles (coton, café, cacao, hévéa, et vivriers), et la baisse du volume des transferts monétaires des migrants.
14. Depuis la fin de la crise post-électorale en 2012, le retour progressif des populations déplacées vers leurs lieux d'origine a permis une reprise des activités économiques. La population, qui avait quitté le pays (majoritairement vers le Liberia) est aujourd'hui revenue, mais demeure vulnérable. Par ailleurs, une part importante de ces « retournés » n'a pas pu récupérer ses terres. En 2012, un peu plus de la moitié des ménages (56,5 %) a été affectée par les chocs divers, 47,4 % des ménages s'étaient endettés et dans 20,3 % des cas, ces prêts ont été contractés pour acheter de la nourriture¹⁹.
15. Les indicateurs nationaux de malnutrition²⁰ sont en Côte d'Ivoire inférieurs aux seuils d'urgence mais la situation demeure préoccupante : 8% des enfants de moins de 5 ans souffrent de malnutrition aiguë et 30% des enfants de moins de 5 ans souffrent de malnutrition chronique. Il existe des disparités régionales pour ce qui concerne la malnutrition. De multiples facteurs sont responsables de la malnutrition : insécurité alimentaire, environnement sanitaire inadéquat, mais également des pratiques inadaptées.
16. Les enjeux de genre sont nombreux en Côte d'Ivoire et les femmes sont pénalisées par un plus faible accès que les hommes à l'éducation, au marché du travail, à la terre, au système bancaire. La division traditionnelle du travail en zone rurale oriente les hommes dans des plantations d'agriculture commerciale et cantonne les femmes dans les cultures pour l'autosuffisance alimentaire du foyer et les tâches domestiques, les corvées d'eau, la recherche de combustible, etc.

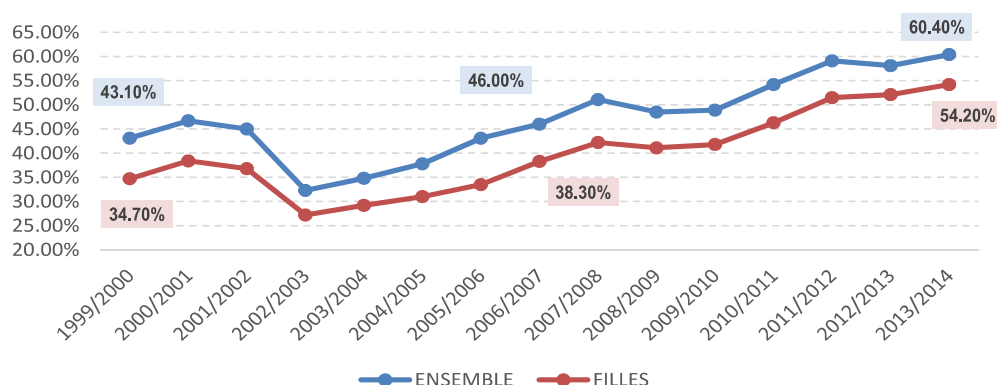
¹⁸ Selon l'étude ENV 2015, en milieu rural, les ménages consacrent plus de la moitié de leurs revenus (56%) aux dépenses alimentaires. Cette situation montre que les ménages ruraux vivent dans une situation de précarité qui pourrait rapidement sombrer dans une situation d'insécurité alimentaire sévère en cas de choc même léger qui affecterait leurs moyens d'existence.

¹⁹ *ibid*

²⁰ EDS-MICS 2011-2012

17. La Côte d'Ivoire a accusé, du fait des crises récurrentes, un retard important dans l'atteinte des OMD. Cependant, depuis la fin de la crise post-électorale de 2011, le pays fait des progrès importants avec une croissance estimée à 8,8 % en 2013, contre 5,8 % en 2011. Pour faire face aux difficultés de développement, le gouvernement a - au cours de ces dernières années - entrepris un vaste programme de reconstruction et de restauration, notamment à travers le développement des infrastructures et des services sociaux de base comme l'assainissement, la santé, l'éducation et l'entretien des routes²¹. En termes d'éducation, la crise a eu des répercussions sur le fonctionnement du système, impactant les indicateurs de performance et les résultats du programme de cantines scolaires.
18. **L'Éducation** –Entre 2006 et 2013, le Taux Brut de Scolarisation (TBS) à l'école primaire a connu des résultats encourageants et a augmenté de 74 % à 96 %. Les taux d'achèvement au niveau primaire (Fig. 2) ont connu une amélioration sur la même période. Selon le Rapport d'Etat du Système Educatif National (RESEN)²² de 2015, en 2005 un peu plus de la moitié d'une classe d'âge (6-11 ans) était scolarisée au cycle primaire. Neuf ans plus tard, 9 enfants sur 10 de la classe d'âge concernée ont accès à l'enseignement primaire.
19. Toutefois, l'offre scolaire publique reste insuffisante à tous les niveaux et l'éducation se confronte à des problèmes d'efficacité interne. La rétention dans le système n'a pas progressé au même rythme que l'accès. En 2014, c'est seulement 58% d'une classe d'âge qui achève le primaire contre 45 % en 2007, et seulement un tiers des jeunes bénéficient aujourd'hui de 10 années de scolarisation (RESEN, 2015). À la suite du RESEN de 2010, la Côte d'Ivoire a pris des mesures pour réduire de façon significative la fréquence des redoublements, notamment dans le sous-secteur du primaire (avec l'objectif de ramener les redoublements à moins de 10%). En 2014, les redoublements ont légèrement reculé dans le primaire - la proportion des redoublants est passée de 22% en 2007 à 19% au primaire. Dans le secondaire, les redoublements ont augmenté et sont passés de 12% à 15% dans le 1^{er} cycle du secondaire et de 28% à 35% dans le deuxième cycle.

Figure 1 : Evolution du Taux d'Achèvement au Primaire de 1999/2000 à 2013/2014²³



²¹ Gouvernement de Côte d'Ivoire (2011). Programme Présidentiel – Vivre Ensemble.

²² MENET (2015). Rapport d'Etat du Système Educatif National de Côte d'Ivoire 2015.

²³ Côte d'Ivoire (2015). Examen national 2015 de l'Éducation pour tous.

20. La faible scolarisation touche d'avantage les milieux ruraux (d'où proviennent 74% des enfants non scolarisés), la région nord du pays (où résident 50% des enfants non-scolarisés) et les quintiles les plus pauvres. Le profil de scolarisation par sexe - en comparant les différentes régions du pays - rapporte également une faible participation numérique des filles dans les effectifs scolaires. Parmi les enfants non-scolarisés – à l'échelle nationale, 971.000 enfants en âge d'aller à l'école primaire étaient en dehors de l'école en 2013²⁴ - les filles sont plus nombreuses (54%) que les garçons (RESEN, 2015). Les défis à la participation des filles sont liés à plusieurs facteurs internes et externes, comme la pauvreté (plus présente dans certaines régions), les relations de genre et les questions culturelles (mariages précoces), la faiblesse de la formation des enseignants et aussi les environnements d'apprentissage peu protecteurs. Les avantages directs de la scolarisation ne sont pas perçus par la majorité des parents notamment en milieu rural. L'une des conséquences est le taux élevé d'analphabétisme chez les femmes (plus de 50%).
21. **Le programme de Cantines Scolaires.** Créé en 1989, le programme des cantines scolaires est une des stratégies du GCI pour améliorer les indicateurs de performance du système de l'éducation, réduire la disparité entre filles et garçons et promouvoir l'équité de l'éducation. Le programme des cantines scolaires est une composante du PND de Côte d'Ivoire 2012-2015. Ses objectifs, axes d'implémentation et fonctionnement sont décrits dans la Stratégie Nationale d'Alimentation Scolaire (SNAS) 2013-2017. Cette stratégie a comme slogan « une école, une cantine, un groupement ». Ce choix traduit l'optique du Gouvernement de parvenir à une autonomisation graduelle de la gestion des cantines et de les approvisionner intégralement avec des produits locaux. Dans cette optique, la stratégie met un important accent sur le renforcement de capacités de production des groupements agricoles et l'alphabétisation fonctionnelle. La stratégie prévoit aussi une participation de 25 francs CFA²⁵ par élève pour chaque repas.
22. Le programme des cantines scolaires est géré à différents niveaux : la DCS du MENET au niveau central avec un corps total de 42 fonctionnaires ; au niveau régional par l'Inspection de l'Enseignement Primaire (IEP) qui fait partie de la Direction Régionale de l'Education Nationale et de l'Enseignement Technique (DRENET) et supervise le travail de 289 conseillers affectés aux cantines scolaires; et au niveau de l'école, le fonctionnement des cantines est de la responsabilité du directeur, d'un gérant (qui est un enseignant de l'école) et de la communauté (organisée en comité de parents d'élèves ou COGES – Comité de Gestion). En 2015, un total de 5 575 cantines fonctionnaient et touchaient 1 070 723 enfants.
23. La SNAS mobilise un indicateur prenant en compte des critères de sécurité alimentaire et d'éducation²⁶ pour définir des zones de priorité pour l'alimentation scolaire allant d'un niveau de priorité 1 où les besoins sont les plus importants à un niveau 4 où les besoins sont les plus faibles. En 2014/2015 (Tableau 1), le taux de couverture met en évidence une répartition des cantines « en faveur » de la zone 3.

²⁴ Gouvernement de Côte d'Ivoire (2014). Analyse de la Situation de l'Enfant en Côte d'Ivoire 2014 DRAFT 10 septembre 2014.

²⁵ Le coût moyen d'un repas a été estimé entre 110 et 170 FCFA par élève dans une étude de 2012 (EU, PNUD, CIRES, 2012).

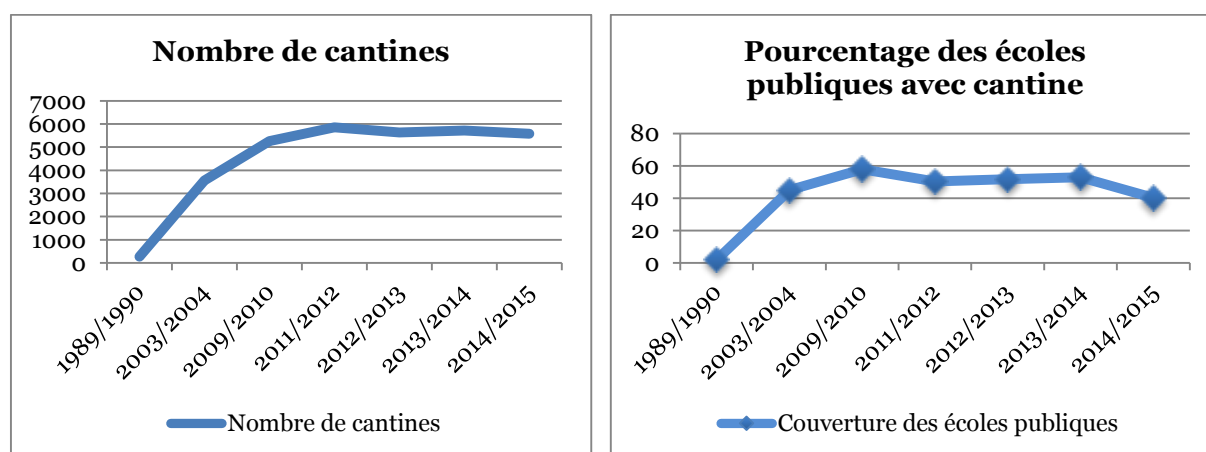
²⁶ Les quatre indicateurs combinés sont le niveau d'insécurité alimentaire, le taux brut de scolarisation, le taux brut d'achèvement et la prévalence de malnutrition chronique (source : DCS/MENET (2012). Stratégie Nationale de Alimentation Scolaire en Côte d'Ivoire).

Tableau 1 : Taux de couverture des cantines par zone de priorité (2014/2015)²⁷

Zone de priorité	Nombre de cantines	Nombre d'écoles	Taux de couverture
Priorité 1	891	1 862	47.9%
Priorité 2	1 577	3 942	40.0%
Priorité 3	796	1 321	60.3%
Priorité 4	2 311	6 766	34.2%
Total	5 575	13 891	40.1%

24. Du point de vue opérationnel, les cantines appuyées par le PAM et cantines du Gouvernement sont localisées dans des DRENET distinctes. Pour l'année 2015/2016 sur les 5575 cantines dans le pays, 1577 était gérées par le PAM (soit 28 %).

25. Avec le retrait progressif annoncé du PAM depuis 1996, le Gouvernement a mis en place un Programme Intégré de Pérennisation des Cantines Scolaires (PIPSCS). Ce programme doit permettre l'opérationnalisation de la stratégie « une école, un groupement, une cantine ». L'objectif est que les cantines (qui sont actuellement sous la responsabilité du PAM et du Gouvernement) soient prises en charge graduellement par le MENET et gérées par les communautés. Une partie des vivres pour les cantines proviendra de la contribution de groupements agricoles (composés essentiellement de femmes). En 2015, selon les informations du MENET/DCS, 805 groupements mobilisés avaient produit 3 640,84 tonnes de vivres dont 515,17 tonnes ont approvisionnées les cantines scolaires.

Figure 2 : Evolution du nombre de cantines scolaires et pourcentage par rapport aux écoles publiques (2014/2015)²⁸

1.3 Descriptif de l'Opération

26. Le projet DEV 200465 a été approuvé en Juin 2013 par le Conseil d'Administration du PAM. Le projet contribue à l'Objectif Stratégique (OS) 4

²⁷ DCS/MENET (2015). Rapport d'Activités du Programme de Pérennisation des Cantines Scolaires 2014-2015.

²⁸ Données fournies par la DCS

“Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim” du Plan Stratégique 2014 à 2017²⁹ du PAM.

27. Le DEV succède à plusieurs programmes antérieurs puisque le PAM appuie la mise en œuvre de programmes de cantines scolaires depuis 1989. Pendant les deux dernières années de crise (2010–2012), le programme d’alimentation scolaire, qui était mis en œuvre dans le cadre d’un projet de développement, a été adapté au changement de contexte et intégré dans une Intervention Prolongée de Secours et de Redressement (IPSR) Le projet de développement 107590 (2009–2013) a été interrompu en 2011 et remplacé par l’IPSR 200066 afin d’encourager la réouverture des classes et le processus de cohésion sociale dans un contexte de crise et d’insécurité alimentaire.
28. Le DEV 200465 couvrait initialement la période allant de septembre 2013 jusqu’à décembre 2015. La durée du DEV a été revue en octobre 2015 et étendue jusqu’à décembre 2016. Avec cette extension, le DEV a aligné son achèvement avec la programmation du prochain PNUAD (2017-2020) et le prochain Programme de Pays du PAM pour la Côte d’Ivoire (2017-2020) – actuellement en voie d’élaboration - qui comportera une composante pour les cantines scolaires.
29. Le DEV a comme objectifs : augmenter les taux de fréquentation scolaire en milieu rural, particulièrement chez les filles³⁰; lutter contre les déficiences nutritionnelles des élèves afin de faciliter leur apprentissage et leur réussite scolaires; renforcer les capacités de la Direction Nationale des Cantines Scolaires pour une mise en œuvre efficace de son programme de pérennisation des cantines scolaires; et plaider en faveur d’un engagement politique plus marqué concernant le rôle des cantines scolaires dans l’éducation de base et les moyens nécessaires à la réalisation. Le projet prévoit la mise en œuvre de quatre volets:
- L’alimentation scolaire au primaire pour améliorer les capacités de concentration et d’assiduité des élèves (volet 1).
 - Distribution d’une ration trimestrielle à emporter ou transfert monétaire équivalent à destination des filles du cours moyen première et deuxième année ayant un taux d’assiduité d’au moins 80 pour cent (volet 2).
 - Distribution de micronutriments en poudre à une sélection d’élèves parmi les élèves du volet 1 dans le district du Zanzan (volet 3).
 - Renforcement des capacités de la DCS et des comités locaux de gestion des cantines scolaires (volet 4).
30. Les bénéficiaires directs du projet sont les élèves dans les écoles primaires qui fonctionnent avec le régime du PAM dans les zones prioritaires de Bas Sassandra, Montagnes, Woroba, Denguélé, Savanes et Zanzan. Le document de projet prévoyait 571,000 élèves comme bénéficiaires de l’aide alimentaire. Les autres bénéficiaires prévus dans le document de projet étaient 25 000 filles avec des rations à emporter, 102 000 bénéficiaires pour la distribution de micronutriments, 150 groupements agricoles formés dans les domaines de

²⁹ PAM (2013). Projet du Plan Stratégique du PAM pour 2014-2017. PAM, Rome. Dans le Plan Stratégique antérieur du PAM (2008-2013) le projet s’alignait à l’Objectif stratégique 4 «réduire la faim chronique et la dénutrition» et l’Objectif 5 « Renforcer les capacités des pays de formuler, de gérer et d’appliquer des politiques, programmes et outils visant à prévoir et à atténuer la faim», le projet et notamment le cadre logique a par la suite été réaligné sur le nouveau plan stratégique du PAM adopté en 2014 (2014-2017).

³⁰ Et spécifiquement: i) à accroître le taux net de scolarisation de 3% par an; et ii) à parvenir à un ratio filles/garçons de 0,96 d’ici à la fin de 2015 dans les zones ciblées.

l'agriculture mécanisée, de la comptabilité simplifiée, de l'alphabétisation fonctionnelle et de la commercialisation, 150 agents de la DCS formés au suivi et à la gestion des cantines.

31. Au total, le DEV a fait l'objet de quatre Révisions Budgétaires (RB). La RB1 (novembre 2013) était liée à l'adoption technique du nouveau cadre de gestion financière. La RB2 (approuvée en août 2014) consistait en un ajustement technique des coûts de transport terrestre, entreposage et manutention, résultant en une réduction de 745,533 dollars du budget total. La RB 3 (avril 2015) a permis l'introduction de fruits secs (dattes) pour un enrichissement des rations (distributions entre avril et décembre 2015) ce qui a augmenté le volume de vivres distribués (900 mt), la valeur des vivres distribués (USD 1.3 million) mais également les coûts supports directs (*Direct Support Costs* - DSC) de 89,019 USD. La RB4 a révisé la durée du projet en décembre 2016 pour les raisons évoquées au paragraphe 28. Le budget initial du DEV était de 42,489,225 dollars, avec une augmentation à 47,753,000 dollars après les différentes révisions budgétaires. Entre septembre 2013 et décembre 2015, le DEV a été financé à hauteur de 28 pourcent du budget prévu, par deux donateurs principaux (le Canada et l'Arabie Saoudite).
32. Le partenaire institutionnel du PAM pour la mise en œuvre du projet est la Direction Nationale des Cantines Scolaires, avec laquelle le PAM coordonne la répartition des écoles (cantines « Gouvernement » versus cantines « PAM »). Dans le document de projet, les autres partenaires mentionnés sont le Service National d'Alphabétisation (SNA), l'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER) et le Ministère de l'agriculture et le Ministère du commerce (notamment l'Office d'aide à la commercialisation des produits vivriers).
33. Le PAM coordonne son appui au programme des cantines scolaires avec les partenaires du SNU dans le contexte du PNUAD et avec les partenaires techniques et financiers du MENET dans le cadre de réunions de coordination.

2 Résultats de l'Evaluation

2.1 Pertinence de l'Opération

2.1.1 Adéquation aux besoins des populations

34. **Cantines Scolaires – Volet 1 :** Les populations et les enseignants interviewés par l'équipe d'évaluation confirment d'une façon générale l'importance des cantines scolaire pour le bien-être et pour la scolarisation des enfants. Selon eux, les repas servis aident à motiver les élèves et ces repas sont un appui important aux parents/familles dans le budget familial. Les données du RESEN 2105 (MENET, 2015) confirment cette importance en montrant que les difficultés financières des parents sont une des deux principales causes de la désaffection par rapport à l'école et des abandons précoces (l'autre cause majeure étant le travail des enfants)³¹. Les entretiens avec les différents intervenants et les bénéficiaires révèlent aussi que le paiement des 25 francs CFA par repas – qui est pratiqué dans les écoles PAM et les écoles du Gouvernement - constitue une

³¹ Les problèmes financiers (coût de l'éducation et le besoin de travailler) sont évoqués dans 42% de cas chez les enfants de 6-11 ans et dans 60% de cas chez les jeunes de 12-15 ans pour justifier leur non scolarisation. Par ailleurs, chez les 6-11 ans, le jeune âge de l'enfant est également évoqué dans 19,5% des cas pour expliquer sa non-inscription à l'école (RESEN, 2015)

barrière pour une partie des enfants et que par conséquent ces enfants ne mangent pas à l'école (phénomène systématiquement rapporté dans les écoles visitées). Lors des visites dans l'inspection de Ferkessedougou, l'équipe a aussi constaté qu'une partie des ménages n'envoie pas leurs enfants à la cantine et préfèrent les faire rentrer à la maison pour le repas.

L'accès à la cantine des enfants des ménages pauvres

L'accès à la cantine étant conditionné par le paiement de la Contribution Financière des Communautés (CFC) de 25 FCFA, il convient de s'assurer que les enfants des ménages vulnérables aient accès au service. Les personnes interviewées considèrent majoritairement que le montant de la CFC (25 FCFA) est faible comparativement au service rendu et abordable par la plupart des familles. Cependant, la plupart des interlocuteurs pensent que certaines familles et en particulier les familles nombreuses ne sont pas en mesure de payer ce montant chaque jour. En fonction des écoles visitées et des interlocuteurs au sein de la même école, les pratiques adoptées pour gérer les enfants n'ayant pas versé la CFC semblent variables : plusieurs directeurs déclarent que les enfants doivent rentrer chez eux et ne sont pas autorisés - pour des questions de responsabilité - à rester dans la concession de l'école s'ils n'ont pas versé la CFC ; d'autres expliquent que les enfants non rationnaires restent et attendent la reprise des cours en dormant sur des bancs dans la cours ; certains enseignants déclarent prendre parfois en charge le repas d'un enfant ; les cantinières expliquent qu'elles attendent la fin du service pour servir ceux qui n'ont pas payé avec les restes. Le système de bourse, évoqué dans le document de projet, mobilisant ou non une partie des CFC n'a jamais été mentionné³² : il n'existe pas de modalités clairement définies pour faciliter l'accès au repas des enfants pauvres.

35. Les rations à consommer sur place sont adaptées aux habitudes alimentaires, avec l'inclusion de denrées locales qui sont offertes par les groupements agricoles ou achetées sur le marché en utilisant une partie des 25 francs CFA. Le choix de prioriser le riz n'est pas explicite dans le document du projet DEV mais est argumenté dans le Rapport Standard du Projet (SPR) 2013 et justifié par le poids important du riz dans les dépenses des ménages. A noter que le respect de la politique du PAM en matière d'alimentation scolaire impliquerait d'inclure dans la ration des farines enrichies pour respecter la contribution des graisses et des protéines à l'apport calorique total de la ration.
36. On peut ainsi estimer que sur la période 2013-2015 environ 50% des enfants ivoiriens bénéficient d'un service de cantine scolaire à travers le programme du PAM ou du Gouvernement. L'autre moitié regroupe les enfants non scolarisés et les enfants scolarisés dans les écoles sans cantine. Chaque enfant ayant accès au service de restauration scolaire du PAM bénéficie de la même ration. Les besoins spécifiques des enfants plus grands ne sont pas pris en compte. L'évaluation a pu entendre que certains enfants du CM2 paient 50FCFA pour pouvoir recevoir deux rations pour satisfaire leur appétit.
37. Le ciblage géographique des cantines scolaires est orienté par les critères de priorisation du SNAS (MENET/DCS, 2012). Ce document datant de 2012 mobilise quatre indicateurs: a) les scores de consommation alimentaire (mesurés en 2009) permettent de prendre en compte le niveau d'insécurité alimentaire des régions³³; les taux de scolarisation (basés sur les données 2006-2007)³⁴ ; les taux

³² Dans une école, le directeur mentionne toutefois des interventions passées de Save the Children ayant permis la prise en charge de la CFC des Orphelins et Enfants vulnérables.

³³ Sept régions étaient alors identifiées comme plus exposées à l'insécurité alimentaire que la moyenne nationale. Bafing et Moyen Cavally étaient nettement plus vulnérables à l'insécurité alimentaire que les autres régions (près de 30% de la population en insécurité alimentaire pour une moyenne nationale de 12,6%).

³⁴ Trois régions apparaissaient alors très en dessous de la moyenne nationale: San Pedro, Bouake et Odienné.

d'achèvement (basés sur les mêmes données) ; et la prévalence de la malnutrition chronique sévère (mesurée par l'enquête SMART³⁵ 2011)³⁶.

38. Cet indice donne plus de poids aux critères de sécurité alimentaire et de nutrition qu'aux critères de scolarisation et d'achèvement³⁷. Ainsi, aucune des trois régions présentant des taux de scolarisation et d'achèvement très faibles (en 2006-2007) n'apparaît dans les zones de priorité. Cette classification n'a pas été réévaluée depuis l'élaboration du SNAS.
39. Avec le DEV, le PAM soutient les cantines des trois DRENET situées en zone de priorité 1, une des quatre DRENET en zone de priorité 2, deux DRENET en zone de priorité 3 (Zanzan) et la DRENET de Boundiali dont le caractère prioritaire dans la SNAS n'est pas clair³⁸. La collaboration avec le Gouvernement permet un partage des zones, le PAM prenant en charge les cantines de l'ensemble des zones de priorité 1 (sans couvrir tous les jours du calendrier scolaire). Les cantines qui ne sont pas gérées par le PAM sont de la responsabilité directe du Gouvernement³⁹. En priorisant aussi des cantines dans les zones 2 et 3, les cantines de la zone 1 n'ont pas pu bénéficier du soutien du PAM pour assurer un service de cantine tous les jours prévus par le calendrier scolaire malgré leur caractère prioritaire selon la SNAS.
40. Lors de l'élaboration de l'opération, le PAM s'est appuyé sur des études récentes (tel l'IPC, 2012⁴⁰) pour analyser le contexte. Cela s'est traduit par un choix de régions de cantines PAM qui coïncide majoritairement avec les priorités du SNAS, mais pas intégralement⁴¹. Il ressort des entretiens réalisés que le choix de ces DRENET qui sont pas en priorité 1 est également influencé par la localisation historique des cantines du PAM⁴² -- et par la difficulté politique de fermer les cantines de certaines zones très impactées par la crise et où le PAM était intervenu dans la période post-crise avec des cantines scolaires dans le contexte du IPSR. Il faut noter aussi que contrairement aux prévisions figurant dans le document du projet soumis au conseil d'administration du PAM, il n'y a pas eu d'ajustement du nombre de cantines en fonction du manque de ressources considérables pour le projet (financé à hauteur d'un tiers du planifié). Dans le document du projet, il était prévu que l'ajustement soit fait en fonction de l'ordre de priorité des zones définies par la DCS. Cela a été partiellement fait avec l'abandon de Bas Sassandra (zone prioritaire 3).
41. Concernant les critères de sélection des écoles, ces dernières sont choisies par la DCS. Le PAM n'intervient pas dans l'élaboration des listes d'écoles à cantines (bien que le document de projet dise le contraire). Pour devenir « école à cantine », les écoles doivent remplir des critères minimaux mis en place par la DCS. Ces critères mettent l'accent sur la mobilisation de la communauté pour

³⁵ Standardized Monitoring and Assessment in Relief and Transition

³⁶ Cinq régions présentaient des prévalences supérieures à la moyenne nationale. La région du Nord (Savanes) se détache avec une prévalence de 18,5, suivie du Nord Est (Zanzan avec 13,4%) et du Nord-Ouest (Odienné avec 12,5%).

³⁷ 44% des points affectés aux scores reflètent les performances en termes d'éducation, 56% la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

³⁸ Dans le tableau 3.6 de la SNAS-CI (p.30), la DREN de Boundiali est non prioritaire, mais la carte (p32) la classe comme toute la zone de Savane dans la zone de priorité 1.

³⁹ Voir tableau 1 pour la distribution des cantines scolaires sur les zones prioritaires du pays.

⁴⁰ Résultats de l'analyse de la situation de l'insécurité alimentaire aiguë actuelle, valables pour la période allant du 1er décembre 2012 au 28 février 2013, Cadre Intégré de classification de la sécurité alimentaire (IPC) 19 décembre 2012,

⁴¹ Le Bas Sassandra, initialement inclus dans les régions ciblées par l'opération, n'a pu être pris en compte du fait du manque de financement disponible.

⁴² Historiquement, le PAM a longtemps appuyé les cantines de la zone Centre-Nord-Ouest (CNO)

l'école⁴³. Cette approche peut défavoriser les écoles rurales dans les régions les plus pauvres où les écoles à faible effectif, qui ne couvrent pas le cycle primaire complet et qui auront plus de difficultés à être éligibles au programme. Les visites réalisées dans les écoles par l'équipe d'évaluation suggèrent que les critères de sélection qui définissent les conditions minimales nécessaires pour le bon fonctionnement d'une cantine, ne sont pas systématiquement respectés. L'équipe a constaté l'absence de points d'eau potable à proximité de l'école, l'absence de terres arables pour les groupements agricoles, l'absence de magasins et un manque fréquent de latrines fonctionnelles (essentielle pour la scolarisation des filles), dans un nombre important des écoles.

42. Concernant l'implication des communautés, les rapports de visites de supervision menées par le PAM et la DCS ainsi que les observations recueillies par la présente mission mettent en évidence leur implication à travers les COGES et les groupements agricoles. Les COGES sont mis en place dans toutes les écoles et les groupements couvrent seulement une partie des écoles à cantines (dans certains cas avec plus qu'un groupement). Néanmoins, les contributions des groupements restent dans la plupart des cas modestes par rapport aux prévisions. La participation de la communauté se fait aussi par la contribution monétaire au repas des enfants. Cette contribution est utilisée en partie au niveau de l'école et en partie pour les dépenses de supervision de la DCS (voir annexe 5).
43. **Ration trimestrielle ou transfert monétaire pour les filles - Volet 2:** Le volet 2 du projet prévoit de distribuer chaque trimestre une ration à emporter ou un transfert monétaire à 25.000 filles des classes de CM1 et CM2. Le ciblage des filles de cette tranche d'âge était pertinent puisque c'est à ce niveau que l'on observe de forts taux d'abandon des jeunes filles.
44. Par ailleurs, accompagner les filles jusqu'au CM2 les encourage à aller vers le secondaire. Ceci permet de lutter contre la malnutrition à moyen terme puisque les enfants des femmes ayant atteint le niveau secondaire d'éducation y sont moins exposés. Le document de projet précise que seront ciblées les écoles dans lesquelles les taux d'assiduité sont élevés et pour les interventions de transfert monétaire, les localités dont les marchés sont en capacité de répondre à une demande additionnelle, avec un réseau de téléphonie suffisamment performant ou des structures de micro finance existantes. Les zones rurales reculées, qui enregistrent les taux d'abandon les plus élevés, peuvent être désavantagées par cette stratégie de ciblage qui risque de concentrer l'appui dans les zones urbaines ou moins vulnérables. Pour répondre au mieux aux besoins des populations, une approche inverse, ciblant les écoles enregistrant des taux d'abandon des filles élevés, semblerait plus pertinent. Un ciblage des ménages vulnérables pour ces interventions de transfert n'est pas envisagé au moment de l'élaboration de l'opération. C'est pourtant une des recommandations de l'évaluation d'impact de l'appui du PAM aux Cantines Scolaires réalisée en 2011⁴⁴.
45. **Distribution de poudre de micronutriments pour les élèves au district de Zanzan – Volet 3 :** Le ciblage d'enfants en âge scolaire est pertinent puisque les carences (en particulier les carences en fer) sont associées à des difficultés

⁴³ Un courrier doit être rédigé par les parents pour solliciter l'ouverture d'une cantine; la communauté doit mettre en place les infrastructures (un réfectoire, un magasin, une cuisine); elle doit assurer les premiers approvisionnements de la cantine ; un groupe de productrices doit être constitué; l'école doit être dotée d'une source d'eau potable ; la présence de terres arables à proximité est également une condition.

⁴⁴ PAM (2011). Evaluation d'Impact de l'appui du PAM aux Cantines Scolaires en Côte d'Ivoire (1999-2009) : une approche à méthode mixte.

d'apprentissage. L'opération prévoit un ciblage du district de Zanzan du fait de carences en micronutriments plus marquées dans ce district. Les résultats de L'Enquête Démographique et de Santé (l'EDS III)⁴⁵ indique des carences en fer généralisées sur les zones rurales par conséquent la distribution de micronutriments se justifiait pour l'ensemble des cantines en zone rurale quel que soit le district.

46. Pour le volet 3, le choix de Zanzan (zone prioritaire 3 selon le SNAC) a été justifié au moment de la conception du projet sur la base de l'enquête démographique et de santé (l'EDS III). Pourtant dans l'EDS III, la prévalence de la malnutrition chronique (39%) est comparable dans la région du Nord (39,3%) et l'anémie, qui concerne l'ensemble du territoire, en particulier les zones rurales, affecte plus fortement les régions du Centre-Est (81 %), le Sud-Ouest (81 %) et le Centre-Ouest (83 %) que le Nord Est (Zanzan – 77%) ciblé pour ce volet.
47. Le bureau pays mentionne également les carences en vitamine A, fer et folate en Côte d'Ivoire documentées par le rapport d'évaluation réalisé par le « Projet Ivoirien de Promotion des Aliments Fortifiés » (PIPAF) en 2008, pour justifier le ciblage du District de Zanzan pour ce volet. En ce qui concerne les carences A, cette évaluation montre des prévalences faibles de carences en vitamine A chez les femmes (0,4%) et relativement faible chez les enfants (19% en milieu rural et 12% en milieu urbain) sans données désagrégées par zones. En revanche, l'étude confirme une forte prévalence de l'anémie chez les enfants d'âge préscolaire (73%) et chez les femmes en âge de se reproduire (51%) avec des prévalences plus élevées en milieu rural. Pour autant, comme dans l'EDS III, la région du Nord Est (Zanzan) semble en situation moins critique que d'autres zones couvertes par le PAM. Le ciblage d'un seul district, pour mettre en œuvre le volet 3 dans une logique de « pilote » est pertinent. Le ciblage d'un district rural est également pertinent. Par contre, la justification du ciblage de Zanzan, sur la base d'une situation spécifique en termes de carence nutritionnelle n'est pas probante.
48. **Renforcement des capacités de la DCS et des comités locaux de gestion des cantines scolaires – Volet 4 :** La caractérisation des bénéficiaires directs du volet 4 est peu précise. Concernant le renforcement de capacités de la DCS, le nombre d'agents bénéficiaires de formation, le nombre d'hommes et de femmes, le nombre d'agents des services centraux et des services déconcentrés ne sont pas fixés au moment de l'élaboration de l'opération. L'inclusion des groupements ciblés pour des activités de renforcement de capacités est pertinente. Ces groupements font partie de la stratégie du Gouvernement et constituent un moyen important d'augmenter l'implication des parents et des communautés dans la gestion des écoles. L'implication des groupements agricoles est aussi une stratégie importante depuis la période antérieure à ce DEV (dans les années 2000) avec des résultats positifs. Cette expérience avait clairement démontré l'importance de donner un appui conséquent (technique et matériel) pour permettre aux groupements d'avoir des résultats. Seuls certains groupements scolaires devaient bénéficier de cet appui (50 groupements agricoles par an, soit 150 groupements appuyés entre septembre 2013 et décembre 2015). Pourtant la DCS répertorie 478 groupements approvisionnant les cantines dans les DRENET suivies par le PAM pour l'année

⁴⁵ Institut National de la Statistique (INS) et ICF International. 2012. *Enquête Démographique et de Santé et à Indicateurs Multiples de Côte d'Ivoire 2011-2012*. Calverton, Maryland, USA : INS et ICF International

2012-2013. Les critères et modalités devant permettre d'identifier les 150 groupements ciblés ne sont pas précisés.

Bilan ciblage

La stratégie de ciblage régional est pertinente ; elle prend en compte les zones prioritaires identifiées par la SNAS en 2012 sur la base de critères clairs qui permettent une graduation des priorités. Selon ces critères, le PAM s'attache à soutenir les zones les plus prioritaires ce qui correspond à son mandat. Une analyse du contexte a été conduite en 2013 qui permet de confirmer le ciblage régional en prenant en compte des critères de sécurité alimentaire et de nutrition. On peut regretter que lors de l'élaboration de l'opération, l'exercice de classification des régions par niveau de priorité, en reprenant les mêmes indicateurs qu'en 2012 n'ait pas été reconduit, et que le manque de ressources de cette opération ne se soit pas traduit par une réduction du nombre de cantines en faveur des cantines des zones les plus prioritaires. Le ciblage de la vulnérabilité se limite à un ciblage régional. L'opération ne propose pas de cibler les écoles les plus en retard des régions d'intervention avec des interventions spécifiques. Les écoles bénéficiaires du volet transfert pour les jeunes filles ne sont pas ciblées sur des critères de vulnérabilité, mais de performance et de faisabilité. Le ciblage du district de Zanzan pour le volet 3 apparaît plus comme la nécessité d'intervenir à une échelle restreinte pour une opération pilote que pour répondre à une vulnérabilité liée à des carences particulières sur ce district. Pour le volet 4, les bénéficiaires du volet renforcement de capacités sont peu définis au stade de l'élaboration de l'opération.

2.1.2 Concordance avec les politiques du Gouvernement de Côte d'Ivoire

49. **Politiques en matière d'éducation :** Le Plan d'Actions à Moyen Terme (PAMT) Secteur Education/Formation 2012-2014 - oriente les activités du secteur pour la période couverte par le DEV et s'appuie sur le Plan National de Développement de Côte d'Ivoire (2012-2015) - met l'accent sur la pérennisation des cantines scolaires comme une stratégie pour faciliter l'accès et le maintien à l'école. Le PAMT prévoit un total de six mesures spécifiques qui atténuent ou compensent les charges familiales pour les enfants les plus vulnérables, en particulier les filles. Parmi les mesures mentionnées, un accent est mis sur les cantines scolaires et sur la provision de micronutriments et de médicaments essentiels⁴⁶. Le PAMT inclue aussi la distribution des rations sèches à 5.000 filles de cours moyen chaque année dans les zones aux taux de scolarisation les plus faibles. Le DEV est donc en cohérence avec le PAMT.

50. Le programme des cantines scolaires du PAM est en général cohérent avec la **SNAS 2012-2017** dans sa conception et dans sa mise en œuvre. Toutefois, certains éléments clés de la stratégie nationale ne sont pas intégralement pris en compte dans le projet DEV. Par exemple, le document de projet prévoit que les productions des groupements soient achetées par la DCS « *les groupements céderont un tiers de leur production à la DCS à un prix fixe, le reste étant commercialisé et/ou utilisé par les membres du groupement.* » (page 11, § 30). En réalité, le SNAS prévoit une contribution à titre de donation d'un tiers de la production des groupements agricoles aux écoles et c'est cette modalité qui est en évidence dans les écoles visitées et dans le pays en général (bien que le SPR de 2013 fasse mention du contraire). Le SNAS prévoit en outre un appui du Gouvernement à la commercialisation des produits agricoles des groupements. Cet appui n'a pu se faire pour une indisponibilité immédiate de ressources.

⁴⁶ Les autres mesures sont la distribution gratuite de kits scolaires aux enfants orphelins du SIDA, la distribution de rations alimentaires sèches aux jeunes filles et la suppression des obstacles liés à l'inscription à l'enseignement primaire. (MENET, 2012).

51. **Politique de genre et équité :** Le programme est aussi cohérent avec la politique nationale sur l'Egalité des Chances, Équité et le Genre (Ministère de la Famille, de la Femme, et des Affaires Sociales (MFFAS), 2009) qui reconnaît l'importance de l'éducation de base et la scolarité jusqu'à l'âge de 16 ans pour tous les enfants. Les cantines scolaires sont un moyen de favoriser la participation des filles à l'éducation et pour lutter contre l'abandon scolaire, les grossesses et les mariages précoces. L'opération prend en compte la question du genre que ce soit à travers le volet 1, puisque l'alimentation scolaire est identifiée comme un moyen d'inciter les familles à scolariser les filles ; le volet 2 qui cible spécifiquement les jeunes filles et vise une réduction de l'abandon scolaire des filles au CM1 et CM2 et le volet 4, puisque les appuis aux groupements précisent un ciblage des femmes pour le volet alphabétisation. En revanche, les études et évaluations précédentes ainsi que les données statistiques de l'éducation nationale et de la DCS permettraient d'identifier les régions, les inspections et même les écoles dans lesquelles les taux de scolarisation des filles sont le plus faibles. L'utilisation de ce critère n'est pas explicite dans le choix des écoles cantines et n'était également pas prévu dans le ciblage du volet 2.
52. **La politique en matière de protection sociale** (2012) soutient le rôle important de la protection sociale non contributive et mentionne spécifiquement l'importance des types de transferts (en nature) comme les cantines scolaires. Cette politique récente souligne les évidences de l'impact des cantines scolaires sur la scolarisation et la rétention des élèves, et argumente pour l'expansion de celles-ci : *“Il s'agit d'élargir éventuellement la couverture à toutes les écoles (la moitié des écoles primaires publiques sont actuellement impliquées), d'augmenter la prestation des repas pour couvrir tous les jours de l'année scolaire, et de supprimer le prélèvement de 25 FCFA par repas.”* Cette suppression n'est pas encore mise en place, ce qui relève l'incohérence entre les politiques de l'éducation et de la protection sociale. Une étude sur les 25 FCFA qui sera réalisée en 2015 doit donner les éléments pour une prise de décision.
53. **La politique nationale de développement :** Le DEV 200465 est en cohérence avec le Plan National de Développement (PND 2012-2015). A travers les volets 1 et 4, le PAM contribue à l'amélioration du taux de scolarisation en appuyant, par exemple, le fonctionnement des CS dans les nouvelles écoles construites ou réhabilitées dans ces zones de couverture par le Programme Présidentiel d'Urgence (PPU) et le Programme d'Assistance Post-Conflict (PAPC) pour faire face aux défis nés des différentes crises et qui constituent des goulots d'étranglement pour l'atteinte des OMD.
54. **Les politiques agricoles nationales :** L'économie de la Côte d'Ivoire repose sur l'agriculture (33% du PIB) qui emploie 2/3 de la population. En appuyant la pérennisation des cantines scolaires, le PAM à travers le volet 4 du DEV 200465, s'inscrit fortement dans la mise en œuvre du Plan National d'Investissement Agricole (PNIA 2010-2015) et du Plan National de Développement Agricole (PNDA 1992-2015). L'appui au fonctionnement des groupements agricoles féminins contribue en effet à l'amélioration de la productivité et de la compétitivité agricole familiale, au renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles des groupements associatifs de base, à l'autosuffisance et à la sécurité alimentaire des foyers locaux.

2.1.3 Complémentarité avec l'action des partenaires

55. L'appui du SNU est fait à travers un Plan Cadre pour l'aide au développement PNUAD (2010-2013). Le cadre s'aligne avec le Plan National et avec le Plan Education, et vise trois axes d'intervention. Ainsi, dans l'ensemble les objectifs des volets 1 à 4 s'accordent-ils avec ceux du PNUAD.
56. La DCS est le partenaire principal du PAM et le principal partenaire de coordination. Des réunions régulières avec la DCS ont lieu pour assurer une bonne coordination. Une innovation pendant l'implémentation du DEV a été l'introduction des réunions spécifiques de 'pipeline' pour l'ajustement nécessaire en fonction des ressources et pour optimiser les ressources disponibles.
57. Un cadre de concertation existe entre le MENET et les partenaires au niveau du secteur. Le PAM participe au dialogue et les retours des partenaires sont que son engagement est très positif et constructif. Au niveau des engagements intersectoriels et de politique nationale, le PAM a travaillé en partenariat avec l'UNICEF et la Banque mondiale dans le cadre des Enquêtes sur le Niveau de Vie (ENV) des ménages en Côte d'Ivoire et, avec l'UNICEF pour la préparation de la politique nationale de protection sociale où les cantines scolaires sont incluses comme composantes essentielles. Le PAM a tenu des réunions techniques avec le Ministère des Affaires Sociales qui ont abouti à l'élaboration d'un plan d'actions conjoint.
58. En ce qui concerne l'encadrement de la production agricole des groupements féminins, il manque la formalisation d'un partenariat d'appuis technique et institutionnel avec le Ministère de tutelle, le Ministère de l'Agriculture (MINAGRI). Il est clair que sur le terrain, c'est plutôt l'ANADER (société anonyme, semi-privée) qui intervient selon des contrats de prestation de service ponctuels pour encadrer les groupements. Cependant, le Ministère de l'Agriculture à travers ses services déconcentrés (Direction régionale et Direction départementale) qui sont des services publics pérennes d'accompagnement de la production agricoles, se doit d'être associé à la dynamique de pérennisation des cantines scolaires, notamment en ce qui concerne l'appui au fonctionnement des groupements agricoles féminins.
59. Bien que le plan PNUAD répartisse clairement le travail entre les agences, la collaboration directe dans la mise en œuvre du programme cantines scolaires a été beaucoup moins visible. Les visites d'écoles indiquent qu'il y a eu des appuis ponctuels tels que les dotations en matériel pour le lavage des mains par l'UNICEF, mais pas de collaboration systématique avec les autres agences - Organisation Mondiale pour la Santé (OMS) et PNUD - mentionnée dans le document du projet. La collaboration avec l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et Agriculture (FAO) (partenaire dans le secteur éducation) pour l'appui aux groupements agricoles a été quasi inexistante, du fait du manque de ressources de cette organisation, et le détail de la mise en œuvre avec les groupements n'était pas connu de la FAO. Au niveau du déparasitage prévu par le projet, il y a eu des problèmes de coordination entre l'OMS et le Gouvernement pour la disponibilité des médicaments en 2014, année où il n'y a pas eu de distribution en conséquence de ce problème.
60. Dans la région Ouest, on observe une certaine complémentarité des activités soutenues par le PAM avec les autres partenaires. D'un côté, pour l'appui aux populations après la crise de 2011. De l'autre, dans le cadre de la prévention

d’Ebola où la collaboration avec les autres partenaires SNU a été importante pour mettre en place un dispositif de prévention. Ce dispositif était encore visible dans les écoles visitées par l’équipe d’évaluation. Un programme conjoint pour la région nord du pays entre les différentes agences SNU est en préparation.

2.1.4 Complémentarité avec les autres interventions menées par le PAM en Côte d’Ivoire

61. Il y a eu une bonne complémentarité avec l’IPSR dans la région la plus affectée par le conflit (District Montagne). L’IPSR a permis la construction/reconstruction des cantines scolaires dans la région ainsi que la distribution de matériel de base pour les groupements agricoles.

2.1.5 Concordance avec la stratégie du PAM

62. **Politique en matière d’alimentation scolaire** - Le document de politique du PAM en matière d’alimentation scolaire, approuvé en 2013, a adopté cinq principes directeurs pour l’élaboration des programmes d’alimentation scolaire⁴⁷. La concordance du projet avec ce document est globalement satisfaisante et les 5 principes sont retenus par l’approche du projet (même si les objectifs liés aux transferts de revenus n’ont pas été mis en œuvre faute de ressources). L’accent du DEV porte sur les axes principaux de cette stratégie en visant une complémentarité avec les actions du Gouvernement⁴⁸ et l’instauration et le maintien de programmes nationaux liés à la production agricole locale. Le rôle du PAM dans le domaine de l’assistance technique est mis en avant, tout comme le partage des connaissances par l’intermédiaire d’une interaction avec le Centre d’Excellence au Brésil. Quelques insuffisances apparaissent car l’évaluation méthodique vers la prise en charge nationale des opérations et le suivi des coûts de ces projets d’alimentation scolaire ne sont pas explicites dans le document du projet. Le dispositif institutionnel d’exécution, de suivi et d’obligation redditionnelle est en place mais avec quelques insuffisances en termes de qualité de suivi et évaluation. La réduction de l’opération (en termes de nombres de cantines) n’a pas non plus eu lieu et l’exercice SABER (*System Approach for Better Education Results*) n’a pas été conduit alors que la politique du PAM le recommande.
63. Les vivres mis à disposition par le PAM ne sont pas d’accès gratuit. Il y a une ambiguïté sur les modalités d’approvisionnement des cantines par les groupements (le document de projet et le SPR parlent d’achat alors qu’il s’agit de dons). La sous composante achats locaux est en cohérence avec la politique du PAM de privilégier le développement durable des systèmes destinés à protéger la sécurité alimentaire et nutritionnelle et de faire de l’assistance alimentaire et nutritionnelle un investissement productif dans les communautés locales.
64. **Autres politiques et stratégies du PAM.** La politique du PAM en matière d’hommes/femmes (WFP/EB.A/2015/5-A) a été approuvée en 2015. Le DEV, même s’il a été élaboré avant cette date, est en cohérence avec cette politique qui met l’accent sur une assistance adaptée aux besoins des filles/femmes, ce qui était

⁴⁷ Les 5 objectifs sont: i) Fournir un filet de sécurité aux ménages en situation d’insécurité alimentaire au moyen d’un transfert de revenu; ii) Appuyer l’éducation des enfants en améliorant les capacités d’apprentissage et l’accès au système d’enseignement; iii) Améliorer la nutrition des enfants en réduisant les carences en micronutriments; iv) Renforcer les capacités nationales en matière d’alimentation scolaire en appuyant la formulation des politiques et en offrant une assistance technique; et v) Etablir des liens entre l’alimentation scolaire et la production agricole locale là où cela est possible et réalisable.

⁴⁸ partage de travail dans le contexte d’appui opérationnel et appui technique dans une perspective de transition – ce qui correspond au Stade 3 ‘Etabli’ dans la politique

prévu dans le cadre du volet 2 (non mis en place par manque de ressources). Globalement, le DEV est aussi en cohérence avec les axes principaux de la politique du PAM de renforcement des capacités (WFP/EB.2/2009/4-B). L'aspect manquant dans l'approche du DEV est le manque de prise en compte de la nécessité de faire une analyse de la capacité nationale. Les autres domaines du partenariat, de l'apprentissage, du suivi et évaluation sont en évidence dans le document.

65. La politique nutrition du PAM⁴⁹ adoptée en 2012 définit 5 axes d'intervention : 1) traiter la malnutrition aiguë modérée ; 2) prévenir la malnutrition aiguë ; 3) prévenir la malnutrition chronique ; 4) réduire les carences en micronutriment par la fortification 5) renforcer le focus sur la nutrition de programmes sans objectifs nutritionnels initiaux et associer les groupes vulnérables à ces programmes. Le DEV est en adéquation avec la politique nutrition du PAM. Il s'inscrit pleinement dans l'axe 5 ; le volet 3 est en phase avec l'axe 4 qui recommande pour les enfants en âge scolaire la fortification des repas avec des poudres de micronutriments ; les volets 1, et 2 peuvent renforcer la sécurité alimentaire des ménages bénéficiaires et contribuer ainsi à prévenir la malnutrition chronique.

2.1.6 Conception de l'opération dans une optique de pérennité, et d'un accent sur l'assistance technique pour la DCS et les groupements agricoles

66. La principale stratégie spécifique pour assurer la pérennisation était un transfert graduel annuel des écoles sous la responsabilité de la DCS. Ce transfert n'a pas eu lieu pendant la durée de l'opération, bien que prévu dans le document de projet et cet objectif initial n'est plus rappelé dans les rapports annuels⁵⁰.

67. Le volet 4 du DEV est entièrement dédié aux activités de renforcement des capacités et dans la perspective de favoriser la pérennisation. Diverses formations étaient prévues pour répondre aux besoins de renforcement des capacités DCS dans le cadre de la pérennisation. Toutefois il n'y a pas eu de cadre/document de stratégie de renforcement de capacités pour la période du projet. Des réunions trimestrielles ont permis de la DCS de présenter ses besoins en matière de renforcement des capacités. Dans la mesure possible les demandes ont par la suite été prises en compte dans les contrats signés avec la DCS (les « *Field Level Agreements* » – FLA).

68. Un élément clé de la stratégie de pérennité est l'appui aux groupements – qui n'est pas mis en avant dans le document de projet. Le document de projet prévoit un ciblage de 571 000 élèves (sans estimer le nombre d'écoles) pour l'alimentation scolaire, mais une couverture de seulement 150 groupements agricoles pendant la période du projet (couverture très inférieure aux besoins probables si on part d'une taille moyenne par école de 250 élèves). Des stratégies de pérennisation pour les rations à emporter et les micronutriments (les deux actions pilotes) ne sont pas mises en évidence dans le document projet.

Pertinence de l'Opération : points clés

⁴⁹ Nutrition at the World Food Programme ; Programming for Nutrition-Specific Interventions December 2012

⁵⁰ Selon le document de projet, le transfert au Gouvernement devait permettre de réduire le nombre de bénéficiaires de 571 000 en 2013-2014 à 513.900 pour l'année 2014-2015. Cet engagement n'est plus mentionné dans les rapports de suivi qui conservent la valeur cible initiale de 571 000 bénéficiaires car le projet a été réaligné au nouveau plan stratégique en cours de mise en œuvre.

Le programme est pertinent et répond aux difficultés financières des parents, une des deux principales causes de la désaffection par rapport à l'école et des abandons précoces, néanmoins, il ne permet pas d'assurer la gratuité des repas.

La stratégie de ciblage régional est pertinente ; elle prend en compte les zones prioritaires identifiées par la SNAS en 2012 sur la base de critères clairs qui permettent une graduation des priorités. Le programme est également cohérent avec la politique nationale sur l'Egalité des Chances, Equité et le Genre, mais s'écarte des principes de la politique nationale de protection sociale qui vise à supprimer la contribution parentale pour le financement des repas.

Le DEV s'intègre bien dans les objectifs du PNUAD, et le PAM joue un rôle actif dans le dialogue entre l'état et les agences des Nations Unies. Néanmoins, les partenariats avec le MINAGRI ne sont pas suffisamment formalisés.

Le DEV s'inscrit dans les politiques sectorielles du PAM, notamment celle de l'Alimentation Scolaire. Pourtant, la réduction de l'opération (en termes de nombres de cantines) n'a pas non plus eu lieu et l'exercice SABER (*System Approach for Better Education Results*) n'a pas été conduit alors que la politique du PAM le recommande.

Le transfert graduel annuel des écoles sous la responsabilité de la DCS n'a pas eu lieu pendant les premières années de l'opération.

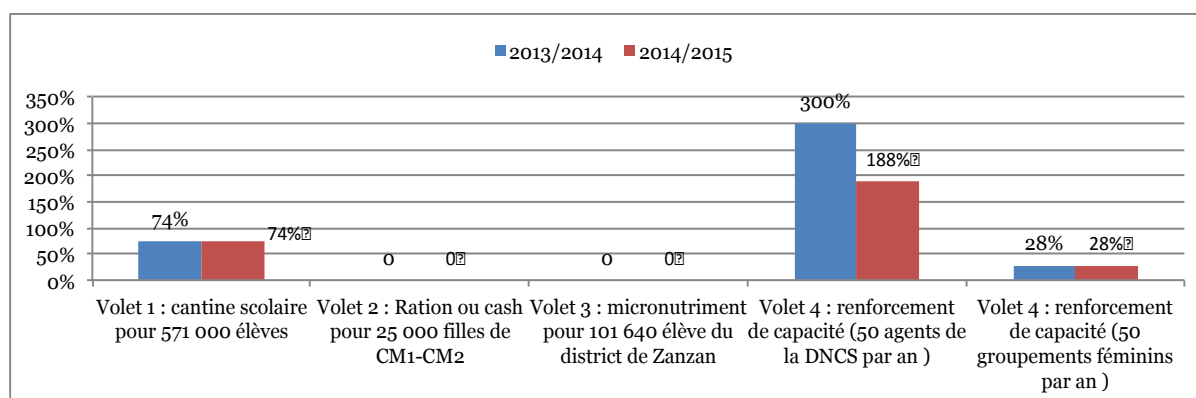
2.2 Résultats de l'Opération

69. Ce chapitre présente pour chacun des volets les résultats sous forme de produits (nombre de bénéficiaires, désagrégué par sexe et ressources utilisées) ; les effets directs, l'impact et la pérennité sont appréciés pour l'ensemble de l'intervention.

2.2.1 Vue d'ensemble

70. La faiblesse des ressources mobilisées pour l'intervention a peu impacté le nombre de bénéficiaires de la restauration scolaire mais a conduit à une forte réduction des quantités de vivres mobilisés et distribués pour le volet 1. Par conséquent, les objectifs en termes de nombre de jours de cantines assurés et de composition des rations n'ont pas été atteints sur les différentes années du DEV.

Figure 3 : Pourcentage de bénéficiaires atteint par rapport aux prévisions du DEV (2013 et 2014)⁵¹



71. Le volet « transfert monétaire-ration à emporter » pour les filles de cours moyen a été annulé faute de ressources. Du fait de l'arrivée tardive d'intrants proches de la date de péremption, le volet 3 « distribution de Micronutriments en Poudre (MNP) » n'a pas été mis en œuvre comme initialement prévu, laissant le projet dans l'impossibilité d'avoir un retour sur l'impact de ces activités.

⁵¹ Source: SPR 2013, SPR 2014, Mini-SPR.

72. Pour le volet renforcement de capacités de la DCS, les ressources ont également été fortement réduites ce qui a impacté sur le nombre de formations et de bénéficiaires de formations pour la DCS. Sur ce volet seulement 28 pour cent des groupements initialement prévus ont bénéficié d'une intervention de soutien.

2.2.2 Volet 1 – Cantines scolaires

73. **Intrants et produits:** Le DEV devait bénéficier à 571.000 élèves avec des rations à consommer sur place pendant l'année scolaire 2013-2014. Un transfert graduel de responsabilités du PAM vers le Gouvernement devait permettre de réduire le nombre de bénéficiaires à 513.900 pour l'année 2014-2015.

Tableau 2 : Alimentation scolaire - nombre de bénéficiaires atteints vs planifiés

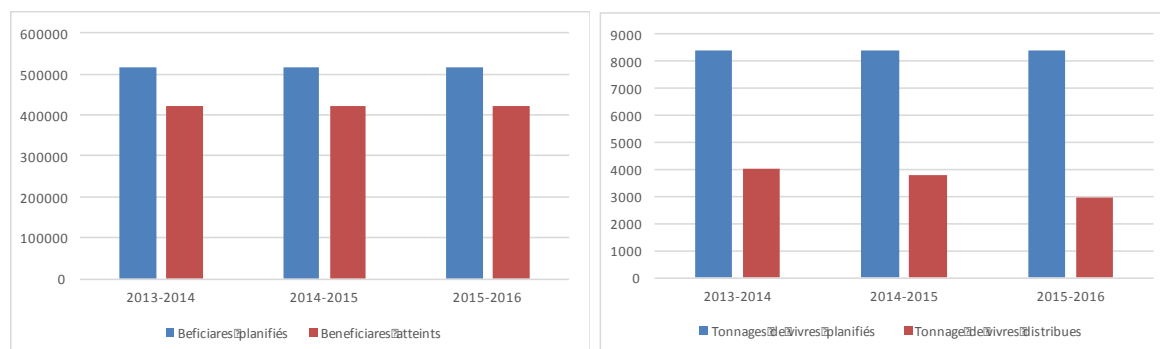
Année	Ecoles	Garçons			Filles			Total		
		Planifiés	Atteints	%	Planifiés	Atteints	%	Planifiés	Atteints	%
2013-2014 source SPR 2013	1634	291,210	231,918	79	279,790	187,85	67	571,000	419,768	74
2014-2015 source SPR 2014 mini SPR 2015	1577	291,210	231,918	79	279,790	187,850	67	571,000	419,768	74
2014-2015 Données DCS	1577	291,210	229,087	79	279,790	197,021	70	571,000	426,108	75

74. Au cours des deux années scolaires de mise en oeuvre du projet, la faiblesse des ressources disponibles pour le DEV a provoqué une réduction du nombre total de bénéficiaires (voir Tableau 2). Le nombre total de bénéficiaires s'est vu réduit de 571.000 à un total de 419.768, soit 74 pourcent des bénéficiaires prévus pour les deux années scolaires. Selon les rapports du PAM, on observe une légère réduction du nombre d'écoles bénéficiant du service du PAM d'une année scolaire à l'autre; en revanche, le nombre total de bénéficiaires a été maintenu à l'identique pour les deux années scolaires⁵².

75. En matière de genre, le projet envisageait de cibler à 49% des filles. En réalité, il y a un déséquilibre plus important dans le genre des bénéficiaires effectifs qui reflète le déséquilibre en général dans le système d'éducation (RESEN, 2015) avec 56% de garçons en éducation primaire contre 44% de filles.

⁵² : Les rapports annuels du PAM (SPR 2013, 2014 et mini SPR 2015) mentionnent un changement du nombre d'écoles ciblées lors de la deuxième année scolaire (1634 écoles ciblées en 2013-2014 contre 1 577 en 2014-2015, soit une baisse de 3,5%). tout en maintenant un nombre d'élèves ciblés identique d'une année sur l'autre ; ils correspondent aux valeurs transmises par la DNCS pour l'année 2013-14 et repris dans ses rapports mensuels en 2014-15.; En revanche, la DNCS présente un nombre d'élèves concernés par les cantines du PAM revu à la hausse pour l'année scolaire 2014-15 dans son fichier pour l'année scolaire 2014-15. (troisième ligne du tableau). Selon le Bureau PAM ce total ne correspond pas aux rapports mensuels de la DCS ou le nombre de bénéficiaires reste inchangé par rapport à 2014).

Figure 4 : Evolution du nombre de bénéficiaires et des vivres du volet 1 (2013-2015)⁵³



76. Par ailleurs, le nombre de bénéficiaires rapportés ne correspond pas au nombre de bénéficiaires et jours de repas effectifs dans les écoles (voir encadré).

Bénéficiaires programmés vs rationnaires effectifs

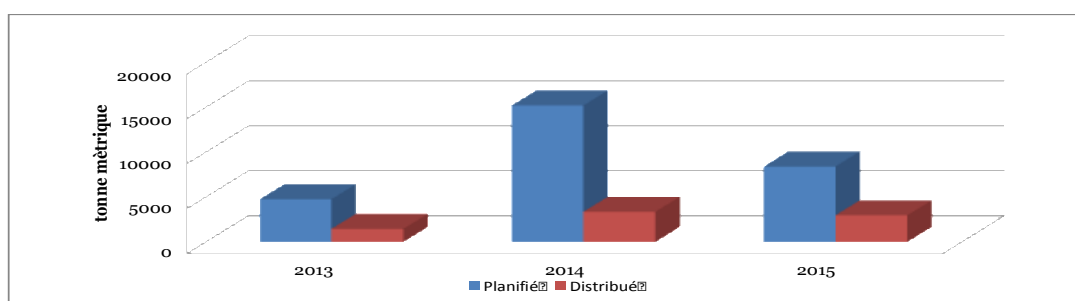
Le nombre de bénéficiaires dans les rapports du PAM est un chiffre transmis en début d'année scolaire par la DCS, que les conseillers cantines intitulent le nombre de « rationnaires autorisés ». Ce chiffre détermine théoriquement le nombre de rations quotidiennes à prévoir pour les écoles assistées par le PAM. Il est établi pour chaque école sur la base des effectifs de l'année précédente.

Les visites dans les écoles montrent qu'il existe des différences non négligeables entre ce nombre de rationnaires autorisés et le nombre d'élèves susceptibles de manger à la cantine. Dans certains DRENET les enfants qui veulent manger à la cantine et peuvent contribuer avec la CFC sont souvent plus nombreux que les rationnaires autorisés. Les rapports de suivi recommandent dans ce cas de figure de servir l'ensemble des élèves. Ainsi, le nombre de bénéficiaires réels peut être supérieur à celui rapporté, au prix d'une réduction potentielle du nombre de repas servis par an.

Au contraire, dans d'autres écoles le nombre de rationnaires autorisés est souvent supérieur au nombre de rationnaires effectifs mentionnés sur les registres de présence. Cela signifie que le nombre de repas servis dans l'année et rapportés par le PAM est un chiffre qui ne reflète pas la réalité⁵⁴.

77. Le manque de ressources a provoqué une réduction de 25% du nombre de bénéficiaires en 2013/2014 et une réduction plus forte de la quantité de vivres distribuée. Seulement 28% des vivres prévus ont été distribués sur la période de 2013 à 2015. (voir Figure 4) : 31% en 2013, 22 % en 2014, et 35% en 2015).

Figure 5 : Alimentation scolaire: vivres prévus et distribués (2013-2015)⁵⁵



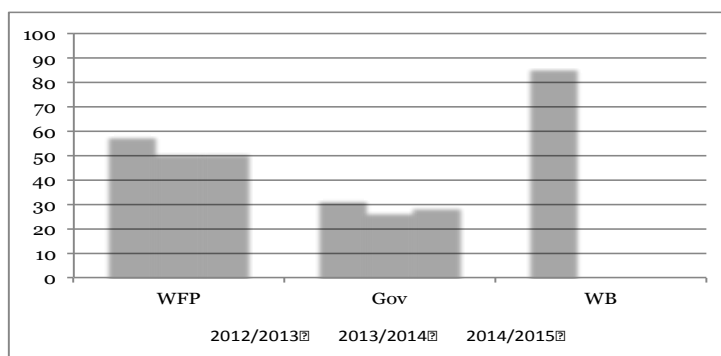
⁵³ SPR 2013, 2014 et mini-SPR en plus d'informations fournis directement par le PAM

⁵⁴ Un suivi des bénéficiaires effectifs serait possible en utilisant les fiches mensuelles remplies dans chaque école et transmises aux IEP puis à la DCS qui indiquent des nombres effectifs de repas, de rationnaires réels désagregés par sexe.

⁵⁵ Source: SPR 2013, SPR 2014, Mini SPR 2015

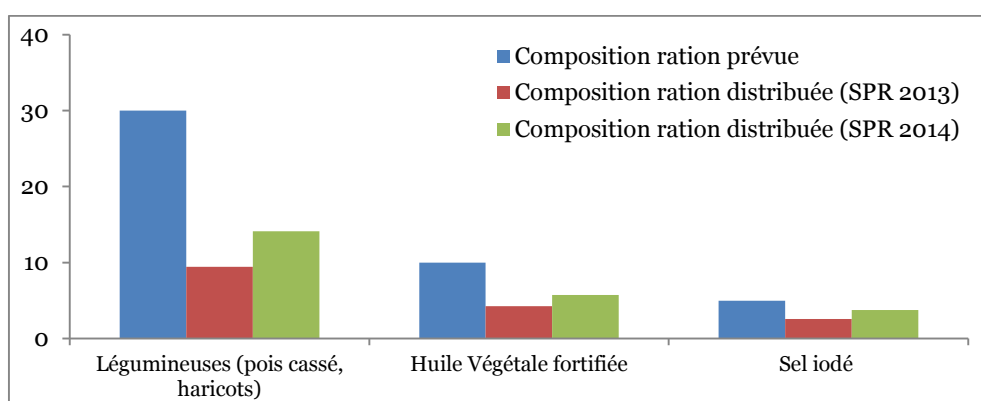
78. La réduction de ressources pour le DEV a essentiellement été répercutée sur le nombre de jours couverts (voir Fig. 5). Sur le total de 120 jours prévus, des repas ont été fournis sur 48% des jours prévus en 2013, et 43 % en 2014 et 2015. Cette situation s'est vérifiée aussi dans les écoles approvisionnées par le Gouvernement où le taux de couverture du nombre de jours était encore plus faible.⁵⁶

Figure 6 : Nombre de jours couverts par les différents intervenants dans le programme de cantines scolaires (2012-2015)^{57 58}



79. Pour la composition du repas, le PAM veille à ce que chaque ration puisse comporter 150g de riz comme initialement prévu et le nombre de rations à livrer est fixé par la quantité de riz disponible. Cette pratique a été vérifiée dans les registres des écoles visitées par l'évaluation. En revanche, du fait des difficultés d'approvisionnement et d'un manque de ressources, les autres denrées constituant la ration sont ajustées en fonction des disponibilités (voir Fig. 7). Par conséquent, les céréales prennent une part plus importante que prévue dans la ration. Par exemple, lors du dernier trimestre 2013, les rations contiennent moitié moins d'huile que prévu par rapport à la quantité de riz livrée.

Figure 7 : Composition des rations pour 150 gr de riz distribué (2013-2014)⁵⁹



80. Les observations recueillies lors des visites des écoles et des discussions avec les intervenants illustrent différents aspects :

⁵⁶ Cette situation reflète l'option stratégique de la DCS qui préfère réduire le nombre de jours couverts plutôt que réduire le nombre de bénéficiaires afin de ne pas être contrainte à fermer des écoles pour ne pas nuire à la cohésion sociale du pays. Il faut noter que dans les cantines du Gouvernement, une double stratégie est en réalité en place: le nombre de jours est réduit, et dans le même temps seulement une partie des élèves mange.

⁵⁷ Source: Rapports annuels de la DCS pour le Programme des Cantines Scolaires.

⁵⁸ Observation : Pendant l'année 2012/2013 le Partenariat Mondial d'Éducation (*Global Partnership for Education* - GPE) a mis à disposition du Pays par l'intermédiaire de la Banque Mondiale des ressources pour les cantines scolaires. Ces ressources ont été gérées par le PAM et enregistrées sous le PRRO 200066.

⁵⁹ Source: SPR 2013, SPR 2014.

- Les ruptures d'approvisionnement en vivres PAM ne sont que partiellement compensées par des apports de la communauté, car la plupart des groupements produisent des vivres ne couvrant qu'un pourcentage limité de jours de cantines.
- Les cantines ne fonctionnent pas durant une bonne partie de l'année scolaire. Ainsi au cours de l'année 2014-2015, la plupart des cantines visitées n'ont commencé à fonctionner qu'à la fin novembre 2014 (soit deux mois après la rentrée), puis elles ont été fermées au mois de février, et seuls les mois d'avril et mai ont offert une couverture quasiment totale (voir annexe 6).
- Les périodes d'ouverture des cantines ne coïncident pas forcément avec les périodes de besoins plus importants pour les communautés⁶⁰.
- La dernière livraison de l'année 2014/2015 scolaire était conséquente ; elle est intervenue tardivement ce qui a engendré des stockages de vivres dans les magasins des écoles pendant les vacances et entraîné des problèmes de pertes du fait des conditions de stockage peu optimales et des risques de détournements.
- La base du repas est le riz – un choix très apprécié par les familles et les enfants. Toutefois la présence systématique de riz dans les repas des cantines scolaires déprécie le repas traditionnel de la maison. L'évaluation a constaté que certains groupements agricoles qui approvisionnent les écoles se voient contraints de fournir du riz pour que le repas soit accepté par les enfants⁶¹.
- Outre le riz, la ration est composée d'huile fortifiée, de sel iodé et de légumineuses. L'essentiel des légumineuses distribuées sur la période était des **pois cassés**, peu appréciés par les cantinières qui ne savent pas bien comment les préparer, par les gérants qui rapportent des difficultés de conservation et les enfants qui n'y sont pas habitués. Outre les pois cassés, des haricots ont été distribués en moindre quantité. Les haricots sont les seules denrées achetées sur le marché local. En 2014-2015, le PAM a pu livrer **des dattes** aux écoles assistées. Le produit est très apprécié ; certains enseignants en distribuent en classe à l'ensemble des élèves.

81. **Effets directs** : La SNAS prévoyait différents effets directs de l'intervention des cantines scolaire : sur les inscriptions à l'école, la fréquentation, les abandons et les résultats scolaires. Pour les filles, l'effet spécifique prévu portait sur l'amélioration de la parité filles/garçons.

82. Ces effets directs font l'objet d'un suivi spécifique par l'intermédiaire d'un système de suivi mis en place par la DCS pour la totalité du dispositif de cantines scolaires (fiches à remplir et envoyer systématiquement par les conseillers qui font aussi le suivi des cantines PAM). Ces effets sont présentés dans les rapports annuels de la DCS.

83. Cependant, les effets et impacts du programme sur les indicateurs d'éducation sont difficiles à apprécier. Les indicateurs d'éducation progressent à l'échelle

⁶⁰ Ex : les moments de forte intensité des travaux champêtres qui provoquent l'éloignement des parents du foyer pour aller aux champs, les parents quittant la maison le matin et ne rentrant que le soir

⁶¹ Témoignage de l'école de Ouamelhor : les enfants mangent le maïs tous les jours à la maison et n'acceptent pas de le manger à la cantine. Si le maïs est servi à la cantine, « ils préfèrent garder les 25FCFA pour s'acheter une galette » ; la CFC semble justifier le refus des enfants « ils paient alors ils ne veulent pas manger la même chose qu'à la maison ». Le groupement associé à la cantine produit du maïs mais n'a pas accès à un bas-fond pour produire du riz ; afin de satisfaire la demande des élèves, le groupement vend sa production de maïs pour acheter du riz pour la cantine. L'an dernier, le groupement a produit 1.800 kg de maïs, a revendu sa production et acheté 600 kg de riz qu'il a cédé à la cantine. Le nombre de jours de cantine assurés par ce don se limite à 6 jours ; il aurait été de 18 jours si les enfants acceptaient de consommer le maïs.

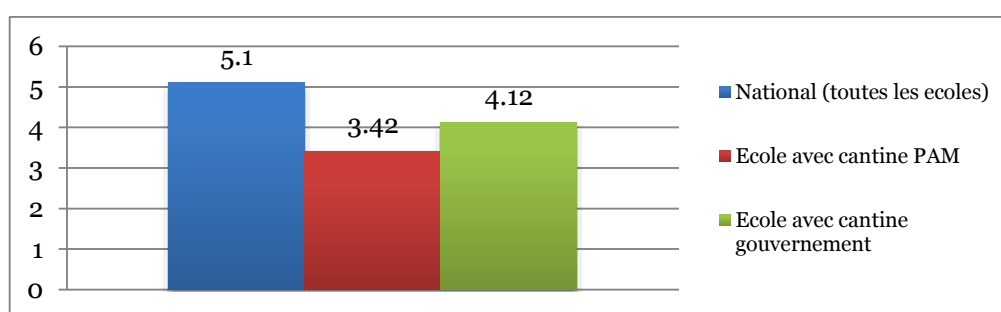
nationale alors que plus de la moitié des écoles du pays n'ont pas de service de cantine. Une comparaison entre les résultats pour les cantines scolaires et les résultats dans les écoles où il n'y a pas de cantines en fonctionnement n'est pas possible car au niveau national la base de données du MENET ne permet pas de séparer les écoles avec et sans cantines.

84. Pour l'analyse de l'impact, un suivi des indicateurs d'éducation des écoles à cantines comparés aux indicateurs des écoles sans cantine pourrait être envisagé à l'avenir. Actuellement, le système statistique du MENET n'est pas suffisamment robuste pour permettre de réaliser cette analyse. Cependant, cette approche présenterait un biais puisque les écoles à cantines sont à priori identifiées sur la base de critères d'infrastructure, de capacité communautaire qui défavorise les zones rurales les plus pauvres et enclavées.
85. Malgré cette contrainte, quelques observations peuvent néanmoins être faites par rapport aux différents indicateurs :
86. **Amélioration de l'inscription** – pour cet indicateur, il n'y a pas d'évidence convaincante d'un effet sur les inscriptions. En réalité, le nombre d'inscriptions est limité par les capacités d'accueil des écoles. Etant donné que les cantines commencent à fonctionner environ un mois et demi après la rentrée, il n'est pas clair que la présence de cantine affecte l'inscription.
87. **La fréquentation** - selon les témoignages recueillis dans les écoles, la fréquentation est influencée par la présence ou non du repas scolaire. Les enseignants rencontrés considèrent unanimement que les repas servis avec les vivres du PAM permettent d'améliorer l'assiduité des élèves aux cours de l'après-midi et favorisent la scolarisation des filles. Selon eux, l'interruption du service de restauration lors des ruptures d'approvisionnement favorise l'absentéisme des élèves. Les rapports de la DCS font part d'une fluctuation d'effectifs sur la durée de l'année en fonction des jours où il y a des repas, et une nette différence entre les écoles avec les cantines sous la responsabilité du Gouvernement et celles du PAM. Dans la zone PAM, le nombre de jours de cantines étaient deux fois plus élevés (51 contre 24 jours en 2013/2014), la fréquentation des élèves était aussi plus élevée. Ce phénomène est constaté dans les différents rapports de la DCS sur les années du projet ce qui laisse penser qu'il pourrait effectivement y avoir un rapport entre la présence des repas dans les écoles et la fréquentation des élèves.
88. **Si la DCS collecte des données sur l'assiduité**, cet indicateur n'est pas très sensible car elle est globalement élevée pour les deux types d'écoles avec cantines. Que ce soit dans les cantines Gouvernement ou PAM, le taux d'assiduité est supérieur à la valeur cible de 97%. Cet indicateur n'est pas mesuré par les statistiques du MENET pour les écoles dans le pays. Il n'est donc pas possible de faire une comparaison avec les autres écoles.
89. **Réduction de la disparité entre garçons et filles** (cible 0.96) – pour cet indicateur, il n'y a pas d'indication de changement sur la durée du projet. La disparité dans les écoles à cantines est au même niveau que la disparité nationale⁶². Dans les deux cas, l'écart entre filles et garçons s'accroît à partir du CE2 – phénomène qui mérite d'être mieux étudié.

⁶² 0.84 pour les écoles appuyées par les cantines en 2013/2014, et 0.85 pour l'ensemble des écoles du pays.

90. **Le taux d'abandon** indique une différence avec les statistiques du pays, même s'il n'est pas possible de l'attribuer aux interventions du PAM. Pour les trois années du projet (2013 à 2015), le taux d'abandon est moins élevé dans les cantines PAM (environ 3%) que dans les cantines Gouvernement (environ 4%). Dans les deux cas, le taux d'abandon est en dessous de la valeur cible de 5% comparée à la moyenne nationale de 5.7 % en 2013/2014. Cette tendance est contradictoire avec celle de l'étude de 2012 (DCS, 2012), ayant constaté que le taux d'abandon dans l'ensemble du système d'enseignement primaire était en moyenne inférieur à celui des écoles avec cantines prises isolément. Il faut également noter que dans les écoles PAM et Gouvernement avec cantines, les filles abandonnent moins l'école que les garçons du CP1 au CE1 ; à partir du CE1, le nombre de filles abandonnant est plus élevé que le nombre de garçons⁶³.

Figure 8 : Taux d'abandon (pourcentage) 2012/2013 national (toutes les écoles) et dans les écoles avec cantines gérées par le Gouvernement et par le PAM



91. Les écoles visitées montrent des effectifs importants en CP1 et CP2, qui décroissent avec les niveaux. Les écoles sont loin d'être à effectif maximal pour les niveaux supérieurs et la marge de progrès est importante ; si la restauration scolaire permettait de réduire les abandons, on pourrait enregistrer une progression dans les taux de scolarisation.

92. Concernant **le taux de réussite au CEPE**, les écoles cantines ont un taux légèrement plus bas que la moyenne nationale en 2013/2014 (taux global de réussite pour les écoles cantines de 78% contre 79% pour tous les candidats CEPE dans le pays). Cette même tendance a été constatée lors de l'étude mentionnée dans le paragraphe 90 (DCS, 2012). La différence pourra toutefois – comme c'est le cas pour les autres indicateurs – refléter d'autres facteurs tels que la localisation des cantines, le niveau d'éducation des parents, la pauvreté etc.

93. Quant à une possible **amélioration de l'état nutritionnel**, il n'y a pas eu de suivi spécifique. Il paraît peu probable que l'intervention puisse prétendre à des résultats : L'équilibre nutritionnel des rations est impacté par les modifications dans la composition du repas (voir paragraphe 79). La diminution de la part des légumineuses engendre un déséquilibre dans la composition en acide-aminés; les apports en micronutriments sont restreints du fait de la diminution de la part en sel iodé et en huile fortifiée. L'absence de déparasitage a pu limiter l'impact sur la carence en fer. A noter que le SPR 2013 considère que la distribution de MNP compense la réduction de la qualité nutritionnelle des rations. Les MNP ayant été distribuées en une fois sur l'ensemble du territoire, il

⁶³ L'évaluation n'a pas pu comparer ces données avec celles de l'ensemble des écoles.

est peu probable qu'elles compensent le déséquilibre nutritionnel des rations des 1.634 cantines soutenues par le PAM.

94. Par ailleurs, l'efficacité du projet est affectée car la mise en œuvre ne respecte pas une optique de continuité/régularité des repas. En réalité, comme le montre les résultats, les repas du PAM sont servis sur moins de la moitié des jours de fonctionnement de l'école. Actuellement, les groupements agricoles ne sont pas en mesure d'apporter le complément et leurs contributions demeurent très variables. Dans la plupart des écoles, les groupements fournissent moins de vivres que prévu (nombre de jours très réduits par rapport au planifié et par rapport aux attentes de la stratégie nationale) et se voient confrontés à des difficultés multiples (voir Section 2.2.5).
95. Le projet prévoyait une diminution de 10% d'effectifs par an, en passant ces élèves sous la responsabilité de la DCS mais cela n'a pas eu lieu par manque de ressources de la DCS.
96. **Impact et probabilité de pérennité :** La pérennité était envisagée par un transfert graduel des cantines sous la responsabilité du Gouvernement. Cela n'a pas été possible pendant la période du DEV. Ce transfert pourrait se faire à partir de 2016. Il reste à voir si ce transfert amènera, comme c'est le cas actuellement dans les écoles Gouvernement, à une réduction du nombre de jours de cantines et du nombre d'enfants pouvant accéder au service.

2.2.3 Volet 2 – Ration trimestrielle ou transfert monétaire pour les filles

97. Le volet 2 n'a pas été mis en œuvre faute de ressources. Il n'est donc pas possible pour l'évaluation de faire un bilan de ce volet.

2.2.4 Volet 3 – Distribution de poudre de micronutriments

98. **Intrants et produits:** Les résultats concernant le volet 3 de l'opération n'ont pas été atteints car les activités réalisées sur ce volet ne correspondent pas à celles envisagées lors de l'élaboration de l'opération.
99. 102 000 enfants du District de Zanzan devaient bénéficier à la cantine d'une ration enrichie par 0,4 grammes de MNP pendant la durée de l'opération. Trois tonnes de MNP ont été réceptionnées par le bureau pays en mai 2013, avant les vacances scolaires. Cette quantité de MNP permettait de fortifier les repas scolaires des écoles à cantines du PAM du district de Zanzan pendant environ 6 mois⁶⁴. Ce schéma de distribution n'a pas pu être respecté, les MNP livrés arrivaient à péremption le 14 novembre 2013, moins de sept mois après leur livraison. Pour éviter de perdre le stock de MNP, le bureau pays a opté pour une distribution unique dans toutes les cantines du pays. Il a organisé, entre le 11 et le 17 octobre 2013 une formation pour l'ensemble des CRESAC et CESAC. Ceux-ci devaient à leur tour former les gérants et cantinières à l'utilisation des MNP pour la préparation des repas fortifiés.
100. **Effets directs:** Malgré une quantité non négligeable de MNP distribuée, il n'est pas possible de présenter de résultats relatifs à l'intérêt de la fortification. Les taux d'anémie (un des indicateurs prévu dans le cadre logique du DEV) n'ont pas été mesurés/suivis, et avec une seule distribution finalement réalisée, l'intervention ne peut avoir d'effet sur les carences en micronutriments.

⁶⁴ Voir annexe 7 pour les détails.

101. Le délai important entre la commande et la réception (délai au niveau du siège) mais surtout la proximité de la date de péremption ont été les facteurs principaux qui ont obligé le PAM à revoir la stratégie d'implémentation en faisant une seule distribution sur tout le territoire.
102. Selon certains témoignages recueillis, les cantinières ont réceptionné les MNP avant d'avoir reçu cette formation et ont attendu la venue des CESAC pour utiliser les MNP. Il n'a pas été possible de s'assurer lors des visites de terrain que ces délais supplémentaires aient été responsables ou non de consommation de MNP ayant dépassé la date de péremption.
103. **Impacts et probabilité de pérennité:** Les impacts de cette intervention sur la prévalence des carences en micronutriments sont peu probables. A noter que les campagnes annuelles de déparasitage, qui peuvent contribuer à réduire certaines carences comme l'anémie, n'ont pas été réalisées du fait d'un déficit de coordination avec l'OMS et le Ministère de la santé.

2.2.5 Volet 4 - Renforcement des capacités de la DCS et des comités locaux de gestion des cantines scolaires

104. **Intrants et produits :** Le volet 4 avait une planification peu précise en termes d'activités et d'intrants. Ce volet avait comme objectif principal la mise à la disposition de la DCS, de ressources techniques, matérielles et financières afin de soutenir la mise œuvre de la SNAS. Il était prévu de (1) renforcer l'implémentation de la stratégie nationale avec un accent sur le renforcement des capacités ; (2) renforcer la gestion logistique des distributions ; (3) renforcer/mettre en œuvre des activités connexes permettant de promouvoir et d'améliorer la qualité de l'alimentation scolaire.
105. L'appui du PAM pour ce volet a consisté en des interventions directes de son personnel auprès de la DCS (assistance technique) et la facilitation des interactions et échanges d'expériences avec les autres partenaires (cas du Centre d'Excellence du Brésil). Le PAM est intervenu dans le financement direct de certaines activités telles que les formations organisées par la DCS pour les intervenants au niveau local (conseillers, gestionnaires de cantines), l'élaboration d'un manuel de menus, l'équipement en matériel agricole et l'appui technique (ANADER) aux groupements agricoles féminins, la prise en charge du personnel de suivi et évaluation de la DCS.
106. Le plaidoyer pour que le Gouvernement définisse les rôles et les responsabilités et implique tous les ministères concernés par la pérennisation des CS (information, sensibilisation, mobilisation des ressources humaines et matérielles nécessaires de l'Etat) fait aussi partie de ce volet.
107. Les actions qui font partie de ce volet, y compris les actions de renforcement de capacités ont été peu détaillées dans le document de projet et ne sont pas inscrites dans un plan d'action global de renforcement. Le SABER qui devait être réalisé n'a pu être mis en œuvre au cours de la période couverte par l'évaluation. Cet exercice aurait permis d'établir un diagnostic du cadre national de mise en œuvre de l'alimentation scolaire et construire un plan d'action pour renforcer les capacités nationales dans lequel le projet aurait pu s'inscrire.
108. L'Indice de Capacité Nationale (ICN) est un des indicateurs principaux pour ce volet ; il permet de mesurer les progrès par rapport au renforcement des

capacités. Malheureusement, cet indicateur n'a pas été mesuré, ce qui rend difficile l'analyse de ces effets/possible impact.

109. Il était prévu que les activités de capacitation atteignent 150 personnes de la DCS sur différents niveaux par an; soit environ un total de 450 bénéficiaires de formation au terme de 3 ans. Cette cible a été largement dépassée par l'intervention du PAM (si on considère le personnel de la DCS et les autres intervenants (cantiniers, gestionnaires, etc.), avec un total de 1115 personnes bénéficiaires sur la durée du DEV.

Tableau 3 : Actions de formation réalisées dans le cadre du DEV⁶⁵

Année	ACTIVITES FORMATION	Nombre de personnes formées
2013	Formation des Gestionnaires de Magasins sur le remplissage et l'archivage des documents de gestion, la sécurité incendie du magasin et de renforcement des capacités sur le logiciel de gestion de stocks	39 CRESAC magasiniers
2015	Formation de formateurs à l'utilisation du Manuel de Menus à Base de Produits Locaux et démonstrations culinaires	44 CRESAC coordonnateurs 93 gérants 93 cantinières
2015	Séminaire de formation des nouveaux conseillers sortis de l'Ecole Normale Supérieure	29 conseillers CRESAC
2014	Formation à la construction des foyers améliorés	05 Conseillers CRESAC 05 Conseillers CRESAC 05 maçons
2014	Formation de formateurs en technique de remplissage des outils et collecte de données de suivi/évaluation	95 Conseillers CRESAC et CRESAC
2013	Formation des directeurs, gérants et cantiniers sur le Guide Pédagogique en Nutrition	40 Conseillers CRESAC 160 Directeurs 160 Gérants 160 Cantiniers
2013	Formation à l'utilisation des micro-nutriments	252 Conseillers CRESAC et CRESAC
2013	Formation des magasiniers et coordonnateurs sur le logiciel de gestion de stocks/formation des magasiniers et coordonnateurs en techniques d'archivage	68 Conseillers coordonnateurs et magasiniers

110. Dans le cadre du renforcement des capacités, le PAM a produit un manuel de menu à base d'ingrédients locaux. Ce guide doit promouvoir des recettes équilibrées valorisant les aliments locaux. Il est destiné aux cantinières et gérants des cantines ainsi qu'aux conseillers. Le guide a été élaboré à travers un processus de consultation avec différents partenaires et spécialistes dans le domaine de la nutrition (ministères et partenaires de coopération dans le pays, et intervenants de différents niveaux du MENET).

111. Le PAM a aussi soutenu un processus d'échange avec le Centre d'Excellence du Brésil qui a eu lieu en 2013, et d'échange avec des pays de la région (en 2014). Cette activité devrait contribuer à l'indice de capacité nationale (indice qui n'a pas été mesuré).

112. **En ce qui concerne l'appui aux groupements**, le projet prévoyait d'appuyer les groupements agricoles associés aux cantines dans leur renforcement de capacité dans plusieurs domaines : agriculture mécanisée, comptabilité simplifiée, alphabétisation fonctionnelle et commercialisation. Le projet prévoyait ainsi de toucher 50 groupements par an, soit 150 groupements sur la durée du projet. Seulement 13 groupements ont bénéficié d'un soutien pendant un an dans le district de Zanzan. L'IPSR a contribué à des inputs ponctuels au sein de quelques groupements dans le cadre du soutien aux populations affectées par la crise postélectorale. Toutefois, cet appui n'avait pas le caractère englobant attendu dans le cadre du DEV.

⁶⁵ Données fournies par la DCS à l'équipe d'évaluation.

113. Un indicateur associé au travail avec les groupements et constituant un élément clé de la stratégie de pérennisation de la DCS est la « proportion de cantines scolaires qui bénéficient de la participation active des communautés » avec une cible de 30% des cantines du PAM. Selon les chiffres de la DCS (PIP/CS), on peut estimer que cette cible était quasiment atteinte au démarrage du DEV puisqu'en 2012-2013, 478 groupements étaient répertoriés sur les DRENET appuyées par le PAM (soit 478/1634 cantines = 29%).
114. Il s'agit d'une estimation imprécise puisque quelques cantines sont soutenues par deux ou même par trois groupements⁶⁶. Ces groupements rencontrent diverses difficultés dans leur fonctionnement (voir à partir du paragraphe 133).
115. Un dernier indicateur de performance pour ce volet était le pourcentage de céréales distribuées et achetées localement, avec une cible de 5%. Cette cible n'a pas été atteinte à cause du prix élevé des céréales sur le marché.
116. **Effets directs :** Au niveau opérationnel, et par l'intermédiaire des formations et des appuis techniques ponctuels, l'évaluation a pu constater que l'intervention a contribué à améliorer les capacités de gestion des distributions de vivres. L'appui du PAM a apporté un appui conséquent à l'élaboration d'outils de suivi⁶⁷ et à la formation des agents à l'utilisation des outils⁶⁸. Par ailleurs, le projet a permis un appui direct au système de suivi évaluation de la DCS en finançant deux postes d'informaticiens au niveau central. Il faut souligner que le PAM, à travers son intervention, veille à ne pas développer un double système de suivi : un partage des outils est réalisé pour une harmonisation du suivi des cantines du PAM et du gouvernement. Par exemple, la matrice développée pour assurer les visites des cantines scolaires est utilisée sur l'ensemble des cantines par les agents de la DCS et par ceux du PAM lors de leurs visites. Le rapport annuel de suivi des cantines scolaires produit par la DCS fait le bilan de l'ensemble des activités dans les cantines, tout en comparant aussi les deux modèles en place en termes de performance sur les indicateurs accordés. Dans une optique de renforcement de capacités et de pérennisation, ces formations sont organisées et mises en place par la DCS, avec l'assistance technique du PAM.
117. Les formations semblent appréciées par les bénéficiaires. Toutefois, celles-ci sont évaluées sommairement sur la base d'un questionnaire auto-administré ; il n'y a pas de pré-post tests des connaissances, ni de suivi in situ de l'application des acquis de la formation clairement programmé.
118. Les outils de gestion de la restauration scolaire ont été analysés dans les écoles visitées pour avoir une indication de l'effet de ces formations. Les écoles disposent d'un registre de présence par classe qui permet chaque jour de cantine de lister les élèves de la classe qui apportent la CFC et sont bénéficiaires effectifs du repas. Un registre pour l'école récapitule les données de gestion du magasin indiquant les sorties effectuées pour chaque repas, le nombre d'élèves rationnaires effectifs chaque jour de cantine, les données de gestion journalière de la CFC ainsi qu'un récapitulatif mensuel. Par ailleurs, des fiches de

⁶⁶ La cantine de l'EPP Médibly dans l'IEP de Boléquin (DRENET/Guiglo) est soutenue par 2 groupements agricoles "Adjidy" et "Poué". Ces groupements, quoique situés dans une zone couverte par le PAM ne bénéficient d'aucun encadrement technique, ni d'appui-conseil dans leur fonctionnement.

⁶⁷ Par exemple : Imprimés de distribution, registres de gestion des magasins.

⁶⁸ Les formations portaient sur (i) l'utilisation des fiches de collecte de données et ciblaient les gérants et directeurs d'écoles d'une part et les conseillers d'autre part et (ii) l'utilisation des outils de gestion des magasins ; elles ciblaient les gestionnaires de magasins et les coordonnateurs.

récapitulation mensuelle sont remplies par les gérants au niveau des écoles et transmises à l'IEP. Ces fiches indiquent le montant de la contribution de la CFC et la part revenant à l'IEP mais informent également du nombre de rationnaires (filles et garçons) effectifs au cours du mois.

119. Dans les écoles visitées - averties de notre passage- les outils de gestion 2014-15 étaient disponibles et ont pu être consultés. Ils sont dans l'ensemble bien tenus, mettant en évidence un système robuste de gestion des distributions de vivre. Quelques remarques peuvent toutefois être formulées :

- Certaines écoles tiennent deux registres de présence par classe : un pour les repas PAM et un autre pour les repas de la communauté. Un seul registre, précisant l'origine des vivres, faciliterait le travail des maîtres et permettrait d'avoir une vue d'ensemble de l'activité cantine au cours de l'année.
- Dans les registres école, les données de suivi des repas préparés avec les vivres du PAM semblent bénéficier d'une attention plus forte que celles des repas préparés avec les vivres de la communauté⁶⁹. La redevabilité vis-à-vis du PAM semble primer par rapport à la redevabilité vis-à-vis des groupements. Ceci reflète peut être une trop faible attention des groupements à l'utilisation de leur contribution ; on peut également penser que les conseillers assurent un suivi plus rapproché des repas PAM que des repas communautaires puisqu'une partie des CFC collectée au niveau des cantines doit être reversée à l'IEP lorsque les vivres sont apportés par le PAM.
- Les nombreux outils disponibles sont essentiellement mobilisés à des fins de gestion logistique ou de contrôle: ils peuvent cependant permettre des analyses approfondies sur les périodes d'affluence, sur les ratios filles/garçons mangeant effectivement à la cantine et semblent en ce sens sous-exploités.

120. **Appui à la promotion et à l'amélioration de l'alimentation** - A travers le projet, le PAM a apporté un appui technique et financier à la DCS pour la réalisation de différents outils. Il s'agit de la réalisation d'un guide de menus, l'élaboration de matériel didactique pour la nutrition (valorisant un guide de nutrition élaboré lors de la période précédant le démarrage du projet), l'élaboration d'un film de promotion des cantines scolaires, la prise en charge de conventions avec des radios locales et un appui à l'élaboration du site internet de la DCS est également programmé. Un soutien a été alloué pour doter les écoles de foyers améliorés.

121. Il faut saluer la volonté du bureau pays de contribuer à l'amélioration de la nutrition des élèves à travers ces interventions sur le volet 4 qui doivent permettre d'améliorer les compétences des agents de la DCS et des acteurs impliqués au niveau des cantines. Cependant, quelques remarques peuvent être formulées sur l'élaboration et la diffusion du guide de menus qui est l'action emblématique conduite au cours de la période sur cette thématique de la nutrition et de la promotion d'une alimentation diversifiée. Ce guide a le mérite de promouvoir des recettes ivoiriennes mobilisant des produits locaux.

122. Le document réalisé est un document assez luxueux. 1.000 exemplaires du guide ont été édités. Le coût unitaire du manuel est plus de trois fois supérieur à

⁶⁹ Par exemple : le registre présente le calcul systématique du salaire de la cantinière pour les repas préparés avec les vivres PAM, mais omet de le faire lorsque les vivres sont apportés par la communauté EPP-Koumanedougou (Drenet Ferkessedougou)

ce qui était initialement envisagé⁷⁰. Pour une portée nationale, si l'ensemble des cantinières et des conseillers doivent être dotés en guide, le budget d'impression s'élève à plus de 100 000 €.

123. Le guide met en valeur l'importance des ingrédients locaux ce qui est appréciable. En parallèle, le livre de recettes de la DCS engage aussi un plaidoyer fort pour le soja :

- Le soja est le seul aliment bénéficiant de plusieurs pages vantant ses qualités nutritionnelles ; un tableau de composition présente très avantageusement ses atouts en comparant les concentrations en micronutriments de graine sèche de soja avec des produits frais d'origine animale⁷¹.
- La majorité des recettes proposées sont enrichies avec du soja et l'on trouve également des recettes à base de soja texturé qui paraissent quelque peu anachroniques dans un manuel de recettes à base de produits locaux.

124. Sans discuter les qualités nutritionnelles du soja, il semble que d'autres aliments, accessibles en Côte d'Ivoire, auraient tout autant mérité d'être promus dans le guide. Cette orientation en faveur du soja est à lier avec l'appui technique et financier apporté par WISHH (World Initiative for Soy and Human Health) qui est remercié dans le guide comme une ONG⁷². La décision stratégique de collaborer avec WISHH revient à la DCS, mais en contribuant à l'atelier de validation du guide, à l'impression du document, puis aux formations des cantinières et gérants à son utilisation⁷³, le PAM apporte son crédit à la promotion d'intérêts commerciaux.

125. Actuellement, le niveau d'utilisation du guide est faible car leur nombre ne permet pas de couvrir l'ensemble des cantines. Les formations à son utilisation n'ont concerné que 180 personnes (deux formateurs par IEP pour 90 IEP⁷⁴).

126. A un niveau stratégique, l'intervention a permis de prendre en charge une visite au Centre d'Excellence du Brésil. L'échange avec le Centre d'Excellence est une activité importante de ce volet. Le contact avec le modèle du Brésil avait pour but de promouvoir une réflexion sur la restauration scolaire et sa pérennisation, et de rechercher un engagement plus soutenu de la part des différents secteurs du Gouvernement (y compris des finances). Bien que cette activité ait été fortement appréciée par les participants, et qu'elle ait promu une réflexion sur les modalités d'intervention et les options possibles et envisageables, les impacts restent très éloignés de ce qui était attendu. Il faut noter qu'à la suite de cette visite, un plan d'action a été élaboré mais il n'a pas été présenté au Conseil des Ministres comme prévu, l'année 2015 étant une année électorale. En ce qui concerne l'interaction avec les différents secteurs, il y a selon les témoignages une plus grande implication de la part de certains ministères, en particulier du Ministère des

⁷⁰ Le Field Level Agreement (FLA) de janvier-mars 2014 prévoyait la production de 3.000 guides pour un montant 10.500.000 FCFA (soit un prix unitaire d'environ 5,30 €). Finalement seulement 1.000 guides ont été imprimés, pour un budget total de 12.000.600 FCFA soit un prix unitaire de 18,3 €.

⁷¹ Il serait plus pertinent de comparer la composition des produits tels que consommés ; Avec une très faible teneur en eau, la graine sèche apparaît bien évidemment beaucoup plus riche que les produits d'origine animale.

⁷² WISHH (www.wishh.org) est un programme porté par l'Association Américaine du Soja (ASA) dont l'un des objectifs est la pénétration du soja sur les marchés africains

⁷³ Budget d'ores et déjà alloué par le projet : plus de 50 000 € : atelier de validation (8,85 millions de FCFA) ; impression de 1000 guide (12 millions FCFA) et formation (12,86 millions pour 90 IEP).

⁷⁴ La formation à l'utilisation du guide a concerné une cantinière et un gérant pour 90 IEP ; des budgets additionnels doivent être prévus pour toucher les 77 IEP restant et assurer la formation de l'ensemble des cantinières et gérants qui recevraient cet ouvrage.

Affaires Sociales - entité avec laquelle le PAM a aussi travaillé en partenariat avec l'UNICEF pour développer son cadre politique.

127. D'une façon générale, le faible niveau de ressources disponibles pour le DEV a obligé à une succession de programmations court terme qui s'est traduite par la signature de FLA de courtes durées ne favorisant pas une approche à long terme.
128. **Appui aux groupements agricoles féminins** – Dans le cadre du DEV 200465, il avait été prévu un appui au renforcement des capacités de production de 50 groupements par an ; soit un total 150 groupements appuyés entre septembre 2013 et décembre 2015. Selon le programme PIPCS, les DRENET appuyées par le PAM pour les cantines scolaires comptent 478 groupements identifiés qui se sont engagés dans l'appui aux cantines. Ces groupements constituent selon la SNAS des acteurs clé de la pérennisation de l'alimentation scolaire en Côte d'Ivoire. Sur ces 478 groupements contribuant à l'approvisionnement des cantines soutenues par le PAM, seuls 13, tous situés dans le district de Zanzan, ont bénéficié d'un appui spécifique du DEV⁷⁵.
129. Les groupements rencontrés (dans les trois districts visités) sont de nature diverse. Certains se sont à l'origine, constitués pour des enjeux de production agricole autour ou non des cantines scolaires ; d'autres sont des groupements de solidarité qui ont développé, spontanément ou incité par les conseillers cantines, des activités de production pour la cantine. Les groupements sont de taille très variable (nombre adhérents, superficies exploitées). Certains sont engagés de longue date dans l'appui aux cantines et ont pu bénéficier d'un appui conséquent du programme cantine scolaire du PNUD ; d'autres sont beaucoup plus novices. Cette diversité de types de groupements implique des appuis adaptés tenant compte des forces et faiblesses des uns et des autres ainsi que des contraintes de leur environnement (*mode d'accès à la terre, spéculation porteuse, enclavement, alphabétisation, encadrement technique et suivi*).
130. Le Gender Innovation Funds (GIF) est un projet pilote que le BP a annexé au DEV pour compenser le manque de ressources destinées à l'accompagnement des groupements. Le projet GIF avait un budget à hauteur de 180.000 dollars avec une durée d'un an (durée limitée par la nature du GIF). L'appui fourni aux 13 groupements retenus à travers le GIF a permis un soutien à la production (distribution de matériel : outils et intrants) et la mise en œuvre d'un encadrement technique des groupements par une structure spécialisée, assurant localement ainsi transfert de compétences, optimisation de la production et augmentation du nombre de jours de couverture de cantine scolaire.
131. Selon un rapport du PIP/CS d'avril 2013⁷⁶, il apparaît que Bondoukou est la zone qui produit le plus pour les cantines avec 376 tonnes, viennent ensuite Boundiali (280t) et Bouna (262t). En termes de ciblage, le projet a concentré son appui sur une zone où les groupements sont déjà les plus engagés dans la contribution aux cantines.

Typologie pour l'appui aux groupements agricoles

1. Inventaire des ressources/diagnostic de base/zonage :
 - Sol, climat, pluviométrie

⁷⁵ Certains groupements de l'Ouest ont été soutenus à travers l'IPSR.

⁷⁶ Rapport de la mission de restitution de données – du 24 mars au 12 avril 2013 ; p5 ; chapitre II-2-2 : le programme intégré de pérennisation des cantines scolaires PIPCS

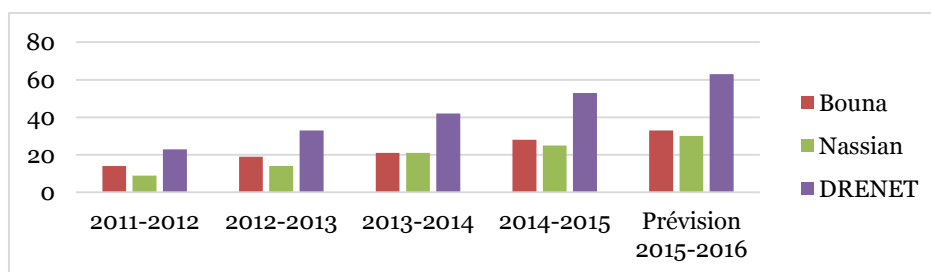
- Accès à la terre, sécurisation du foncier
- Systèmes de culture, d'élevage, d'exploitation
- Etude technico-économique, activités commerciales
- 2. *Choix participatif des cultures, des élevages et des activités commerciales :*
 - Habitude alimentaire
 - Cultures saison/pluviale, élevage
 - Mode d'exploitation, de commercialisation
- 3. *Renforcement des capacités et alphabétisation :*
 - Diagnostic des besoins
 - Formation en fonction des choix cultureux et des besoins
 - Formation sur les modes de gestion et d'accumulation
- 4. *Suivi et partenariat :*
 - Dispositif de suivi et d'accompagnement technique à moyen terme
 - Recensement des partenaires de développement de la localité et harmonisation/mutualisation des interventions et du suivi
 - Dispositif de communication avec toutes les partie-prenantes.

132. A travers l'appui du PAM à 13 groupements dans le Zanzan (GIF), il a été constaté que l'activité agricole n'est pas la meilleure option pour assurer une contribution à la cantine. Le cas échéant, un diagnostic initial approfondi et participatif, tenant compte des conditions agro-écologiques du milieu est nécessaire pour cibler les activités agricoles productives et pérennes. Un tel diagnostic n'a pas été fait par le PAM.

133. La motivation des femmes et de quelques hommes au sein des groupements à diversifier les activités et à produire davantage pour couvrir un nombre important de jours de cantine est claire, que ce soit en zone PAM ou en zone GVT. Les activités sont organisées autour de la production et la commercialisation de produit agricole (culture de rente, vivrière et maraichère), du petit élevage (volaille, ovin), du travail associatif, du transport de sable et d'eau.

134. Afin de combler le déficit et d'assurer l'objectif « une école, une cantine », la DCS a prévu la mise en place de 5 CS par an par IEP. Dans la DRENET de Bouna cet objectif annuel est atteint depuis 2011/2012. Cependant, l'inquiétude repose sur la capacité des groupements mis en place concomitamment aux CS à assurer la relève de l'approvisionnement pour pérenniser le fonctionnement des cantines « une école, une cantine, un groupement ».

Figure 9 : Evolution du nombre de groupements agricoles féminins - DRENET de Bouna⁷⁷



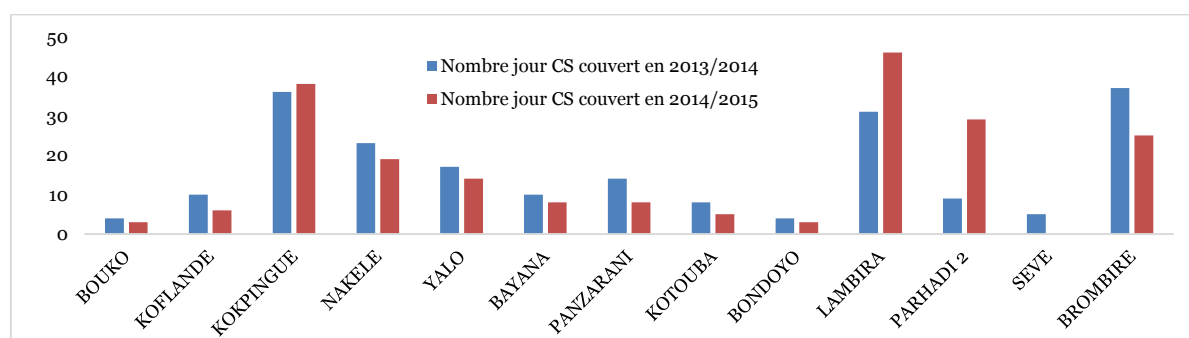
135. Dans la DRENET de Bouna, malgré l'appui du PAM à 13 groupements (équipements, moyens de production et encadrement technique) dans le cadre du GIF, le résultat obtenu est mitigé. Seulement 6 groupements sur les 13 ont pu couvrir plus de 15 jours de CS depuis la mise en place du dispositif en juillet 2013,

⁷⁷ Données fournies par la DRENET de Bouna

loin de la cible qui prévoit une couverture de 50 jours de cantine par les groupements. Sachant que depuis 2012, le taux de couverture assuré par le PAM oscille entre 50 et 60 jours dans la DRENET de Bouna⁷⁸, beaucoup d'effort reste à faire pour atteindre les 120 jours de couverture proposés par la DCS.

136. Selon les bénéficiaires du GIF, le manque d'eau pour irriguer les parcelles durant une longue période de l'année et l'encadrement limité dans le temps de l'ANADER sont à l'origine de ce résultat⁷⁹. Alors que la cible visée était la mise en place d'un dispositif pérenne de production au sein des groupements pour contribuer à la pérennisation des CS, le PAM est passé à côté de l'objectif.
137. En s'engageant dans l'appui à la production agricole, même par contrat avec une structure éprouvée d'encadrement telle que l'ANADER, le PAM est sorti de son champ de compétences directes. Il aurait fallu pour ce faire, réaliser une étude diagnostique agro-écologique initiale pour cibler les spéculations adaptées à la zone d'intervention, visiter les systèmes de culture et d'exploitation, et assurer le fonctionnement d'un dispositif d'accompagnement et de suivi des groupements agricoles pendant au moins 3 années. Que vaut un kit d'irrigation goutte à goutte si les points d'eau s'assèchent durant la contre-saison ? Résultat : le kit irrigation a été très peu ou pas utilisé par les 13 groupements bénéficiaires
138. L'effort du PAM à travers l'appui au fonctionnement des groupements agricoles pourrait être accompagné par le Gouvernement (volonté politique), en mobilisant les services déconcentrés du Ministère de l'Agriculture ainsi que l'ANADER pour l'encadrement et l'appui-conseil dans le cadre de la mise en œuvre du PNIA 2016-2020. Les autres agences des NU particulièrement concernées par les enjeux de production agricole telles que la FAO et le Fonds International de Développement Agricole (FIDA) devraient apporter leur concours pour pérenniser le fonctionnement des groupements agricoles féminins.

Figure 10 : Evolution du nombre de jours de CS couvert par les communautés et ét groupements ayant bénéficié du GIF - DRENET de Bouna⁸⁰



139. La méconnaissance du cycle de production et la période de récolte des denrées des groupements par le PAM et les COGES, combinée à une mauvaise articulation de la disponibilité des vivres du PAM et ceux des communautés au niveau du magasin scolaire peut avoir un impact négatif sur la couverture des CS. La mission a en effet constaté (après fermeture de l'école) un stock de 350 kg de riz

⁷⁸ Bilan de la gestion des vivres du PAM de 2011 à 2015 – DRENET de Bouna

⁷⁹ « On nous a remis du matériel pour irriguer les parcelles mais les pluies se raréfient et les points d'eau s'assèchent plus tôt ; Nous ne savons plus ce que faire avec ce matériel ni ce que nous devons faire pour que nos récoltes soient bonnes. Dans cette situation que pouvons-nous offrir à la CS ? » Propos de la Présidente du groupement de Yalo dans l'IEP de Bouna.

⁸⁰ Données fournies par la DRENET de Bouna

paddy livré par le groupement de Kokpingué (IEP Bouna) alors que le taux de couverture de la communauté n'a été que de 38 jours.

140. **Alphabétisation** - Le projet prévoyait initialement d'appuyer les groupements agricoles associés aux cantines en soutenant l'alphabétisation par la distribution de 800 kits d'alphabétisation. Cette activité n'a pas été conduite jusqu'ici.
141. **Impacts et probabilité de pérennité:** L'appui aux groupements féminins a permis de démontrer aussi bien aux membres qu'aux populations des villages que l'Etat et ses partenaires reconnaissent les efforts consentis pour soutenir le fonctionnement des CS et l'amélioration du taux de scolarisation au primaire. Les groupements visités semblent constituer un noyau de cohésion sociale qui rejaillit sur toutes les communautés au sein du village et du voisinage, au moment où la Côte d'Ivoire est engagée dans un long processus de consolidation du tissu social après le conflit post-électoral de 2012.
142. Selon le conseil régional de Bouna rencontré lors de la mission, les collectivités territoriales (mairie et conseil régional) ne sont pas directement concernées par le fonctionnement des CS dans les écoles situées hors des communes. Les cantines scolaires situées hors des communes ne reçoivent donc aucun appui de la part des collectivités territoriales alors que c'est dans les écoles éloignées des grandes agglomérations que l'insécurité alimentaire est la plus accentuée et les indicateurs d'éducation sont les plus faibles.
143. La mise en compétition des groupements, initiée par la DRENET de Bouna et sanctionnée par une remise de prix (DCS) à ceux ayant réalisé les meilleurs taux de couverture des CS en présence des responsables de groupements de la DRENET, a eu un effet positif qui mérite d'être repris dans d'autres DRENET dans le cadre de la pérennisation des CS.
144. L'information et la communication sur les activités des groupements et des CS par le canal des radios locales nécessitent d'être poursuivies car très fortement appréciées par les populations.

2.2.6 Question transversale : Genre

145. L'intervention prête une attention particulière au genre. Les objectifs intègrent une amélioration de la scolarisation des filles. Cet enjeu semble identifié par l'ensemble des responsables rencontrés (autorités administratives, enseignants ou conseillers, responsables d'associations). Les données concernant les bénéficiaires du volet 1 sont désagrégées selon le sexe. Lors des visites, l'équipe d'évaluation a noté la présence de femmes dans les COGES-Cantine, même si le président était toujours un homme dans les écoles visitées.
146. Malheureusement, les résultats de l'intervention en termes d'amélioration de l'équité de genre ont été limités par le manque de ressource et l'abandon du volet 2 qui ciblait spécifiquement les jeunes filles en cours moyen.
147. **Scolarisation des filles et des garçons :** Dans certaines écoles visitées dans la DRENET de Ferkessedougou, le ratio élèves fille/élèves garçon semble très favorable aux filles. Ces chiffres sont interprétés par les enseignants comme le résultat probable de la promotion de la scolarisation des filles. Ils permettent d'améliorer les résultats en termes de genre à l'échelle de la région ; cependant, ils sont surprenants et masquent potentiellement des situations de sous-fréquentation de l'école par les garçons.

148. **Fréquentation réelle de la cantine par les filles** : Dans certaines écoles, le nombre de filles mangeant à la cantine mentionné sur les registres de présence au niveau des écoles apparaît plus faible que le ratio fille/garçon élèves de la classe ou le ratio fille/garçon de rationnaires autorisés. Ce point a été discuté avec les parents d'élèves, les enseignants et des élèves. Il apparaît que les élèves filles sont contraintes de revenir à la maison le midi pour accomplir des tâches domestiques (corvée d'eau, de bois, etc...). Ces déséquilibres de genre, quand ils existent, n'apparaissent pas dans les rapports du PAM qui présentent un ratio filles/garçons établi sur la base des rationnaires autorisés.
149. **Précarité des emplois féminins créés par le projet** : Le PAM met en avant dans ses SPR les emplois locaux de cantinières soutenus par l'intervention. Les revenus dégagés par les cantinières sont très modestes : elles perçoivent 5FCFA sur chaque repas servi, prélevés sur les CFC versés par les élèves. Le revenu des cantinières est directement impacté par la réduction des ressources disponibles. Si les cantines fonctionnent à plein régime, les cantinières travaillent potentiellement 120 jours par an, 4 jours par semaine avec environ 8 heures de travail par jour travaillé ; dans les écoles visitées elles gagnent entre 1000 FCFA et 1500 FCFA ; ces montants sont équivalents aux montants alloués par le PAM dans le cadre des activités *Cash for Work*. Par contre, la mise en œuvre du *Cash for Work*, qui cible les plus vulnérables, se limite à la période de contre-saison agricole pour éviter que les personnes engagées dans ces tâches négligent les travaux champêtres et handicapent la sécurité alimentaire de leur ménage. Les activités des cantinières sont étalées sur l'ensemble de l'année scolaire mais la planification des distributions n'est pas connue en début d'année. Cela laisse peu de possibilité aux cantinières de développer une activité solide annexe. Par ailleurs, les jours de cantine, les cantinières éprouvent des difficultés à assurer seules l'ensemble des tâches à accomplir. Pour faire face à la charge de travail, plusieurs cantinières déclarent avoir une aide cantinière, ne bénéficiant pas nécessairement d'une rémunération régulière.
150. **Pertinence de la mobilisation de groupements féminins pour une contribution gratuite à l'approvisionnement des cantines**: conformément à la SNAS, les groupements agricoles associés aux cantines scolaires sont qualifiés de « groupements féminins ». Pour autant ils comptent souvent des hommes actifs au niveau du bureau ou en appui aux tâches difficiles. Ces hommes sont souvent les interlocuteurs de l'ANADER et potentiellement les premiers bénéficiaires des conseils et formations. Il semble très naturel à tous nos interlocuteurs que ce soient les femmes qui se mobilisent pour approvisionner les cantines : car « *l'alimentation relève de la responsabilité des femmes* » ou parce que « *le vivrier concerne les femmes alors que les hommes interviennent plutôt dans les cultures de rente* ». Une ambiguïté doit être levée: la production des groupements n'est pas vendue à prix fixe⁸¹ à la DCS ou aux écoles mais cédée gratuitement pour la cantine. Pour autant, les femmes ne critiquent pas ce mode de fonctionnement⁸². Connaissant les difficultés que rencontrent les groupements agricoles classiques, on peut s'interroger sur la possibilité de pérenniser l'approvisionnement des cantines scolaires par des groupements sans

⁸¹ Document de Projet, page 11, § 30

⁸² Les femmes considèrent comme normal de donner une partie de leur production à cantine car cela bénéficie « *aux enfants de la communauté* », même si cela implique pour le groupement d'engager des frais parfois auprès de membres de leur communauté pour louer des parcelles (Région Montagne), pour louer un tracteur (Ferkessedougou) pour transporter leurs récoltes, ...

contrepartie financière réelle. Le chef de zone de l'Anader à Ferkessedougou considère que s'engager à approvisionner une école est une véritable contrainte qui peut nuire à la viabilité d'un groupement. On peut dès lors s'interroger sur les enjeux de genre associés à cette stratégie. Cibler spécifiquement les femmes pour conduire des activités non rémunérées pour le bien de la communauté représente un risque de renforcer les déséquilibres de genre existants.

Résultats de l'Opération – points clés

Le financement très insuffisant et très irrégulier du DEV – moins d'un tiers du budget prévu – a lourdement affecté la mise en œuvre de cette intervention.

La réduction sur le nombre de bénéficiaires été importante pour le volet 1 (cantines scolaires), pourtant, cette réduction est plus marquée sur la quantité des vivres distribués. La population scolaire a bénéficié de vivres sur moins de la moitié des jours de fonctionnement des écoles. Pour le volet 3, le niveau de réalisation des résultats est très décevant voire nul, car cette activité a été transformée en une distribution unique et non ciblée. Au niveau du volet 4, L'efficacité de l'appui aux groupements est décevante.

Le taux d'inscription étant influencés par des facteurs socio-économiques et de cultures scolaires, l'alimentation scolaire ne peut avoir une influence très importante sur ces indicateurs. Le possible impact a été aussi réduit par l'élimination du volet 2 (qui mettait un accent spécifique sur l'appui à la scolarisation des filles), mais aussi d'autres actions (la dénaturation de l'intervention de distribution de MNP, la non conduite de campagnes de déparasitages). Le manque d'appui et de soutien aux groupements agricoles a réduit la probabilité d'un impact à long terme sur les bénéficiaires.

La pérennité du programme de cantines scolaires est probable : le Gouvernement a mis en place un système géré par les institutions nationales, avec des cantines et du personnel sur tout le territoire.

L'intervention prête une attention particulière au genre. Malheureusement, les résultats de l'intervention en termes d'amélioration de l'équité de genre ont été limités par le manque de ressource et l'abandon du volet 2 qui ciblait spécifiquement les jeunes filles en cours moyen.

2.3 Facteurs affectant les résultats

2.3.1 Facteurs externes

151. Crise prolongée (2011) atténuée certains acquis antérieurs. Pendant la période précédente des progrès avaient été réalisés au niveau de l'expansion du réseau des cantines scolaires. Cette période a vu aussi un appui soutenu de différents partenaires sur la durée (ex : PNUD). Cela a permis une croissance du nombre de cantines mais aussi un travail en profondeur et sur la durée sur les aspects de pérennisation (ex : le renforcement de la capacité des groupements agricoles). La crise de 2011 a fortement impacté les différents secteurs du pays. Dans le domaine de l'éducation, le fonctionnement des écoles et des cantines a été directement affecté par la crise. Les acquis en termes de capacités et la mémoire institutionnelle ont aussi été érodés ce qui a impacté la mise en œuvre du DEV dans la période post-crise (à partir de 2012). Le DEV a démarré dans un contexte très affaibli où une partie des leçons apprises ont été perdues.

152. Options de financement plus faibles que prévu avec la fin de la crise: Plusieurs facteurs ont réduit d'une façon très importante les options de financement externe pour le pays : la crise financière mondiale et la réduction des budgets de coopération ; la croissance à deux chiffres de l'économie ivoirienne qui l'exclut de certains mécanismes de financement ; et les crises qui ont émergé dans la région (Mali, Liberia) et provoqué un changement de priorités pour les bailleurs de fonds. Le programme cantines scolaires du PAM en Côte d'Ivoire,

ainsi que l'ensemble des acteurs y compris le SNU (avec des degrés de sévérité différents⁸³) ont dû faire face à une réduction de leurs financements. La capacité d'implication d'autres agences SNU dans la mise en œuvre du programme cantines scolaires a diminué dans ce contexte de crise de financement.

153. Le manque de dons pluriannuels permettant d'améliorer la prévisibilité des financements pour des projets de développement à moyen et long termes est aussi à souligner. Le bureau pays a conçu le DEV sur l'hypothèse que le projet serait en grande partie financé par un financement externe pour lequel la Côte d'Ivoire était éligible depuis l'année 2012. Le PAM a déposé le projet de cantines scolaires chaque année, mais jusqu'ici la proposition ivoirienne n'a pas été retenue car la priorité a été donnée aux autres pays de la région.
154. **Arrangements institutionnels** – le DEV est un projet qui opère sous un dispositif relativement avancé avec des paramètres de fonctionnement et des directives en place (au niveau politique et de mise en œuvre). En Côte d'Ivoire, le PAM travaille d'un côté comme prestataire de services en mettant à disposition des vivres pour les cantines scolaires, et d'un autre côté comme agent de renforcement de capacités. Dans ces deux rôles, le PAM opère en respectant la structure en place. Ainsi, le PAM se soumet aux directives et aux options prises par le gouvernement pour les modalités de mise en œuvre, même quand ces options ne sont pas alignées avec les politiques de l'organisation ou avec les préférences du PAM⁸⁴. Cette réalité a retardé la réalisation de l'étude sur la CFC qui devait se réaliser en 2013 et conditionnait le décaissement par le *Global Partnership for Education* (GPE) d'une deuxième tranche de financement de 1.2 millions de dollars au pays pour les cantines scolaires (la première tranche avait été confiée au PAM en tant que partenaire d'implémentation).
155. **Besoins des écoles pour les cantines scolaires en concurrence avec les autres priorités dans le domaine de l'éducation.** Le secteur de l'éducation a des priorités très importantes en dehors des CS, et le choix d'augmenter ou non le budget pour les cantines scolaires est fait en considérant ces priorités. Le gouvernement a également pris, sur la même période, des décisions politiques (ex. pour la scolarisation obligatoire jusqu'à l'âge de 16 ans), qui peuvent entrer en concurrence avec les ressources pour les cantines scolaires. En conséquence, les ressources disponibles pour les cantines scolaires ont peu augmenté en comparaison aux prévisions fixées dans le document du projet. La capacité de la DCS à porter un plaidoyer pour le programme de cantines scolaires par rapport à d'autres priorités, est relativement faible selon les instances concernées (Ministère de Finances).
156. Le manque de « données de recherche » démontrant clairement les bénéfices/impacts des cantines scolaires contribue certainement à cette situation. Le poids politique de la DCS dans la structure du Ministère et l'absence de 'champions' pour cette cause peut aussi contribuer à la faiblesse des ressources allouées par le gouvernement à cette activité. A titre d'exemple, la DCS n'a pas réussi à convaincre de la nécessité d'inclure les cantines scolaires dans les priorités du Contrat Désendettement-Développement (CDD) (mécanisme de refinancement de dette).⁸⁵

⁸³ L'UNICEF a été relativement moins touché.

⁸⁴ ex : en ce qui concerne la politique de paiement pour les repas, ou les décisions par rapport à la localisation et l'ouverture/fermeture des cantines scolaires

⁸⁵ Avec ce mécanisme le secteur de l'éducation a bénéficié d'un financement de 90 million d'euros pour la période de 2012-2015.

157. Ressources financières – contrepartie nationale: Les données mises disposition par la DCS indiquent que la contrepartie nationale pour le projet au long de la période d'implémentation était de environ 16 milliard de FCFA. Ces ressources de la contrepartie nationale pour le projet n'ont pas vu l'augmentation prévue dans le document projet. Cette contribution était plus basse en 2013 qu'en 2012, et a seulement vu une augmentation en 2015.

Tableau 4 : Ressources financières du Gouvernement de Côte d'Ivoire pour les cantines scolaires (2012-2015) ⁸⁶

Lignes Budgetaires	Montant des Allocations Budgetaires (FCFA)				TOTAL
	2012	2013	2014	2015	
Achats des vivres	3 336 916 000	2 943 221 430	2 844 710 000	4 057 500 000	13 182 347 430
Transport primaire et secondaires des vivres gouvern.	114 320 786	137 731 603	140 142 343	114 501 337	506 696 069
Transport primaire des vivres PAM	131 363 989	163 051 583	73 958 356	199 231 613	567 605 541
Appui au groupements	215 274 371	215 274 371	136 010 000	212 774 371	779 333 113
Prestations Exterieurs (formation du personnel e imprimerie)	139 735 629	27 096 800		112 879 699	279 712 128
Autres chapitres	206 693 868	129 372 603	96 318 570	140 518 570	572 903 611
TOTAL	4 144 304 643	3 615 748 390	3 291 139 269	4 837 405 590	15 888 597 892

158. Besoin de renforcement de l'ANADER comme opérateur public : l'ANADER est l'agence spécialisée dans l'appui aux groupements. Elle est une société anonyme de type particulier qui intervient en tant que structure d'encadrement technique des groupements agricoles féminins⁸⁷. Sa mission est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie du monde rural par la professionnalisation des exploitants et de leurs organisations professionnelles. Ainsi le statut de l'ANADER lui permet, soit de répondre aux missions de service public assignées par l'Etat, soit de réaliser des études de projets agricoles à la demande de clients. Dans le cadre de la pérennisation des CS, l'ANADER intervient sur convention (ex. signée avec le PNUD (PIPCS, 2010-2012), la DCS (Bafing, 2014) ou avec le PAM (GIF, 2013-2014)).⁸⁸ Dans le cadre du GIF, l'ANADER n'est intervenue que pendant 4 mois (octobre 2013 à janvier 2014) et il est clair que dans ce délai, aucun résultat probant de production agricole ou de renforcement de capacité ne peut être atteint.

159. Engagement des communautés et des élus locaux – important aspect de la pérennisation, l'engagement des communautés reste problématique. Selon les informations sur le terrain, les difficultés sont liées à l'âge des membres ; l'insuffisance de la production agricole du fait des aléas climatiques et des moyens de production rudimentaires, les défis de accès à la terre dans certaines régions ; des difficultés de transport.⁸⁹

2.3.2 Facteurs internes

160. Reconnaissance de la plus-value du PAM et de son expertise. Le PAM est perçu comme un partenaire privilégié et avec une expertise dans le domaine des cantines scolaires. L'organisation a également construit tout au long de ses années d'engagement dans le pays, une relation privilégiée avec les autorités. Cette reconnaissance fait du PAM un partenaire privilégié dans le dialogue de ce secteur. Cette reconnaissance pourrait être mieux valorisée pour développer des

⁸⁶ Données fournis par la DCS à l'équipe d'évaluation.

⁸⁷ Statut ANADER : http://www.anader.ci/pres_mi.htm. Créée par le décret n° 93-777 du 29 août 1993, l'ANADER est détenue à 35% par l'Etat et à 65 % par des familles professionnelles agricoles et sociétés privées.

⁸⁸ Intervention ANADER dans le cadre du GIF : Accord N°A/013/D/200465/045 signé entre le PAM et l'ANADER

⁸⁹ ex : quand les autres membres de la communauté ne font pas l'effort de donner un appui, idem pour mettre à disposition des facilités pour le processus

partenariats plus forts avec les acteurs divers (ex. ANADER, collectivités territoriales).

161. **Mobilisation des ressources financières.** Le projet avait été conçu, selon le BP, avec la prévision d'une contribution financière qui ne s'est pas concrétisée pendant la période couverte par cette évaluation. La Côte d'Ivoire a essayé à deux reprises de postuler pour les fonds, et a finalement pu avoir une réponse positive et un accord de financement pour l'année 2016. Par manque de ressources, différentes décisions ont été prises pour réduire l'envergure du projet (abandon du volet 2, réduction de la couverture géographique, réduction de l'appui au nombre de groupements agricoles). Si ces options étaient nécessaires, on ne comprend pas pourquoi la priorité a été donnée aux formations du personnel de la DCS au détriment de l'appui aux groupements. Le dépassement de certaines lignes budgétaires indique aussi un manque d'attention au coût-efficacité.
162. **Défis de planification et logistique.** L'exécution du DEV a connu des difficultés d'ordre de planification et de logistique. Les problèmes rencontrés pour l'approvisionnement en MNP (volet 3) ont eu des conséquences sur la pertinence et les résultats. La nature pilote de cette activité n'a pas pu être exploitée, et les leçons attendues de ce volet sont incomplètes. Les défis de planification liés à la faiblesse de ressources provoquent des livraisons tardives des rations⁹⁰. Aussi, l'obligation de travailler avec des FLA de courtes durées et un budget très réduit limitent la visibilité opérationnelle et accroissent les difficultés de planification et de mise en œuvre (ex : la même activité est rapportée plusieurs fois sur des FLA consécutifs).
163. **Capacité de suivi sur le terrain.** La capacité de suivi du PAM sur le terrain a été affectée par la réduction des ressources financières. Le dispositif initial et s'est réduit avec la fermeture du sous bureau de Bouake et la réduction d'effectif à Man après le démarrage⁹¹. La plus grande partie du suivi est faite par les conseillers cantines des DRENET. Le PAM fait peu de missions de contrôle et de suivi. Ce manque de capacité se traduit par une méconnaissance des réalités de terrain (par exemple, le BP pensait qu'un système de bourses prenant en charge la CFC des enfants démunis était en place dans les écoles).
164. **Faible exploitation des données disponibles.** Les registres de présence à la cantine constituent une source importante d'information⁹². Une analyse de ces fiches pourrait permettre d'établir par région les périodes de forte affluence à la cantine lorsque le nombre de rationnaires effectif/nombre d'élèves ou nombre de rationnaires théoriques est le plus élevé ; sur la base de ces besoins saisonniers, il serait possible de mieux planifier les approvisionnements en veillant à couvrir en priorité les périodes de forte demande. Elle pourrait permettre également d'identifier les écoles où le ratio fille bénéficiaires/fille scolarisée est le plus faible, et de développer des actions spécifiques dans les écoles où le déséquilibre de genre est le plus marqué.

⁹⁰ Par exemple la plus grande livraison sur 2014-2015 s'est faite à la mi-avril pour assurer 30 jours de cantines alors qu'il ne reste pas 30 jours de cantines avant les vacances (voir Annexe 6)). En 2014, les vivres ont été livrés en 3 fois : une première livraison en novembre (environ 19,5% du volume livré), une deuxième en mars (21,5 %). La dernière en avril (et après le 20 avril dans certaines écoles visitées) représentait 60% du volume annuel livré soit l'équivalent de 30 jours de cantines.

⁹¹ Les visites sur le terrain ont démontré clairement que les ressources humaines chargées de faire le suivi de terrain ne sont pas nombreuses. Sur Man au niveau des programmes il y a actuellement 3 Food Aid Monitors et un chargé de programme qui gèrent l'IPSR et le DEV: pour le DEV ils couvrent les zones de Guiglo, Bloequin Dueke, Seguela, Bafing, Mankono et Dengeule (soit 713 écoles 2013-14 ; et 656 en 2014-15).

⁹² Chaque jour, lorsque la CFC est collectée par l'enseignant en charge de la cantine, une liste de présence est établie. Ces documents permettent d'avoir une idée de la fréquentation des cantines. Ils sont compilés dans les rapports mensuels transmis à IEP

165. **Capacité et appui technique :** Le BP a eu très peu d'appui pour l'élaboration du projet. Le SABER n'a pas été réalisé. L'évaluation a constaté que l'appui du BR n'a pas été à la hauteur de ce dont le projet aurait eu besoin, avec seulement des conseillers à distance et pas de visites d'appui au cours de la mise en œuvre. Le PAM n'a pas tiré parti des enseignements dégagés : certains enseignements n'ont pas été pris en compte. Manque de clarté de précision en particulier sur le volet 4 des défis de renforcement des capacités de la DCS pour le suivi des groupements. Les conseillers doivent renforcer le lien entre les groupements et l'ANADER mais ne sont pas formés ni suivis pour le travail qu'ils font avec les groupements. Cette faiblesse technique a eu des implications sur les résultats qui sont dus à divers facteurs : manque d'études préalables pour le volet ; mauvais choix technologiques/solutions techniques, la qualité des interventions, et manque de supervision adéquate de la collaboration de ANADER.
166. **Redimensionnement inadéquat :** Le BP n'a pas redimensionné l'opération. Malgré le manque de ressources l'opération a maintenu un nombre de bénéficiaires important, mais réduit le nombre de repas/an. A part la composition en riz, les repas n'ont pas respecté les normes de composition des rations avec un fort risque de ne pas impacter les performances de l'éducation comme cela était prévu.
167. **Partenariat :** bien que le PAM a un fort partenariat avec la DCS et avec le MFFAS, le partenariat avec les autres ministères est resté timide pendant la période y compris avec le Ministère de l'Agriculture qui joue un rôle important dans l'appui aux groupements agricoles.

Facteurs affectant les résultats – points clés

Les fonds reçus pour le projet ont été très insuffisants par rapport au budget prévisionnel. A peine un tiers de la contribution a pu être mobilisé. Cette situation s'explique à la fois par un contexte difficile, par une mobilisation des ressources peu efficace, et par une attention trop faible à l'optimisation de leur utilisation.

Le manque de « données de recherche » démontrant clairement les bénéfices/impacts des cantines scolaires contribue certainement à la faible priorité donnée à l'alimentation scolaire par le gouvernement.

L'exécution du DEV a connu des difficultés d'ordre de planification et de logistique

Le BP n'a pas redimensionné l'opération. Malgré le manque de ressources l'opération a maintenu un nombre de bénéficiaires important, mais réduit le nombre de repas/an.

Le BP a eu très peu d'appui pour l'élaboration du projet. Le SABER n'a pas été réalisé. Le PAM n'a pas tiré parti des enseignements dégagés : certains enseignements n'ont pas été pris en compte

Faible exploitation par le PAM des données de suivi disponibles.

3 Conclusions et recommandations

3.1 Principales constatations

3.1.1 Vue d'ensemble

168. Lors de son élaboration, le DEV comprenait quatre volets censés travailler en synergie et être complémentaires. Les volets 1 à 3 (alimentation scolaire et rations

à emporter) devaient répondre aux besoins immédiats des populations, et des filles en particulier. Le volet 3 avec la distribution de MMP devait contribuer à réduire les carences nutritionnelles dans le District sanitaire de Zanzan. D'autre part, le volet 4 devait assurer la pérennisation du programme de cantines scolaires en se concentrant sur le renforcement de la capacité de la DCS et un travail en profondeur avec les groupements agricoles pour accroître leurs capacités d'appui au programme de cantines scolaire.

169. Le financement très insuffisant et très irrégulier du DEV – moins d'un tiers du budget prévisionnel – a lourdement affecté la mise en œuvre de cette intervention. Le volet rations à emporter n'a pas été mis en œuvre, quelques zones géographiques ont été mises à l'écart au niveau de mise en œuvre, et la mise à disposition des repas s'est faite sur un nombre de jours très réduit par rapport à ce qui était prévu.

3.1.2 Pertinence

170. Dans la conception de l'intervention, les priorités du PAM sont en cohérence avec les besoins des populations. Le choix des activités est de façon globale aligné avec les indicateurs d'insécurité alimentaire et d'accès à l'éducation. Toutefois dans les zones couvertes par les cantines scolaires, une partie des enfants est exclue par la stratégie de la CFC et l'absence d'un mécanisme de bourses ou d'appui ciblant les enfants les plus vulnérables.
171. Le choix des activités et le ciblage correspondent aux besoins des populations et à la définition des zones prioritaires définies par le SNAS. Néanmoins, d'autres critères (capacité opérationnelle du PAM ou enjeu de stabilité politique) ont été retenus pour justifier le ciblage au-delà de la zone prioritaire 1.
172. L'intervention du PAM est aussi en cohérence directe avec les différentes politiques nationales concernées, tant dans le secteur lui-même, comme à l'échelle plus large (politique de développement du pays, et les politiques des autres secteurs). L'intervention est aussi cohérente avec le cadre PNUAD et ses priorités pour la période concernée. Dans la mise en œuvre, la complémentarité avec les actions des autres partenaires SNU a été plus faible que prévue, surtout en ce qui concerne le déparasitage. La mise en œuvre dans les régions touchées par le conflit de 2011 a bénéficié d'une bonne complémentarité avec l'ISPR, ce qui a facilité le fonctionnement dans des conditions adéquates (constructions de foyers améliorés, construction de réfectoires et de magasins, appui en matériel pour les cuisines dans des zones de fortes vulnérabilité).
173. En ce qui concerne la distribution des MNP, les critères établis n'ont pas pu être respectés car la livraison de quantité importante de MNP proche de la date de péremption a conduit à faire la distribution sur tout le territoire en une seule fois pour éviter de perdre ces intrants.
174. Pour le volet 4, les actions de formation et d'appui aux groupements étaient à priori pertinentes, compte tenu de la stratégie de pérennisation qui s'appuie sur la capacité nationale, la mise en valeur de la production locale (par les groupements), la promotion des produits alimentaires locaux. Toutefois, les critères de transfert graduel vers le Gouvernement n'ont pas été respectés.

3.1.3 Efficience

175. Il est important de noter que le projet a démarré dans un contexte défavorable où une partie des acquis de la période antérieure avait été perdue suite à la crise de 2011 (écoles fermées, populations déplacées, écoles à reconstruire, situation nutritionnelle dégradée, capacité humaine/technique dépréciée, turn-over des cadres techniques lors du changement de gouvernement).
176. Compte tenu de la faiblesse des ressources, le PAM a travaillé avec la DCS pour reprogrammer les activités. Dans le choix des activités à conserver, la priorité a été donnée à l'alimentation scolaire en éliminant les rations à emporter pour les filles qui sont plus chères. Ce choix est correct, car les écoles étaient déjà ciblées sur la période antérieure et il était donc important d'assurer une continuité et la couverture des besoins immédiats. En revanche, malgré les très importantes difficultés financières, le PAM a dans un premier temps opté pour conserver la composante MNP, dans l'optique de répondre à un besoin important de la population scolaire. Néanmoins, elle n'a plus été mise en œuvre après 2012.
177. La DCS et ses services régionaux jouent un rôle clé pour la mise en œuvre. Pour améliorer l'efficacité dans un contexte de ressources réduites, le PAM a mis en place des réunions de gestion de pipeline avec la DCS pour la planification et la distribution de vivres. Le PAM a aussi gardé les activités prévues sur le volet 4 dans l'optique d'assurer une gestion adéquate, en priorisant les formations des gestionnaires à différents niveaux. Ce choix est à saluer et a permis – selon les intervenants – d'assurer une distribution efficace des vivres, durant les périodes où les vivres étaient disponibles.
178. Toutefois, l'efficacité a été impactée par le fait que le nombre d'écoles n'a pas été ajusté en fonction des ressources disponibles comme prévu dans le document du projet, et que le transfert graduel vers le Gouvernement n'a pas eu lieu par manque de capacité financière de la DCS de prendre en charge plus de cantines. Le PAM a été contraint de réduire le champ d'action géographique en mobilisant des critères autres que ceux définis dans le SNAS (le retrait de certaines zones pouvait être perçu comme une marginalisation de certaines zones sensibles). Cela a provoqué une réduction du nombre de jours durant lesquels les cantines ont fonctionné dans les écoles ciblées, une réduction de la qualité nutritionnelle des rations et des difficultés de suivi par le PAM puisque la couverture géographique était grande et les ressources humaines réduites avec la fermeture d'un des sous bureau et la réduction de personnel du second sous bureau. Cependant, le PAM a pu conserver un niveau de fonctionnement qui a permis à tous les enfants de percevoir un repas les jours de fonctionnement (à contrario, dans les écoles Gouvernement le nombre de jours et le nombre de repas ont été ajustés, et seulement la moitié des enfants mangent les jours où les repas sont servis).
179. Sur le volet 4 de renforcement de capacités, la réduction des ressources a surtout impacté l'appui envisagé pour les groupements agricoles (prévu pour 150 groupements), au final l'appui s'est concentré sur 13 groupements sur un financement spécifique d'une année du GIF. Ce choix n'était pas cohérent avec la décision de privilégier l'alimentation des enfants car l'expérience de la période antérieure au DEV avait montré que l'appui aux groupements nécessite des ressources financières et techniques importantes, sur une longue durée, pour produire des effets et les ressources du DEV n'étaient pas suffisantes pour un engagement durable. En revanche, l'appui aux 13 groupements sur une période de quelques mois a apporté peu de résultats du fait de la faible conception du projet,

le manque d'attention aux besoins techniques (y compris dans le choix de la technologie) et la courte durée du projet.

3.1.4 Efficacité

180. Les activités n'ayant pas fonctionné comme prévu, il est normal que les résultats ne correspondent pas aux prévisions. Les résultats scolaires de l'année 2014/2015 n'étaient pas encore disponibles en octobre 2015 quand l'évaluation a eu lieu, ainsi l'évaluation a considéré les résultats sur deux années scolaires (2012/2013 et 2013/2014) limitant la durée sur laquelle les résultats sont mesurés. Il n'est pas exclu que ces indicateurs progressent au cours de l'année 2015-2016 après 3 années de stabilité institutionnelle.
181. Si la réduction sur le nombre de bénéficiaires par rapport aux prévisions/programmé a été importante pour le volet 1 (cantines scolaires) en revanche, une réduction plus importante encore a été enregistrée sur la quantité des vivres distribués. La quantité a été très insuffisante par rapport aux besoins (pour le volet 1 et le volet 3), et loin de pouvoir engendrer les effets prévus. En réalité, la population scolaire a bénéficié de vivres sur moins de la moitié des jours de fonctionnement des écoles, et dans la plupart des écoles les contributions des groupements agricoles n'étaient pas en mesure de combler le déficit, ne couvrant (malgré les efforts) qu'un nombre de jours très réduits.
182. Pour le volet 3, le niveau de réalisation des résultats est très décevant, car cette activité a été transformée en une distribution unique et non ciblée à cause de la date de péremption proche des MNP reçus dans le pays. L'activité réalisée n'est pas en rapport avec les objectifs initialement prévus, une seule distribution de MNP sur le territoire ne peut réduire les carences en micronutriments.
183. Au niveau du volet 4, les activités de renforcement de capacités ont été maintenues dans la perspective d'assurer la distribution des vivres dans les écoles, et de contribuer à l'utilisation et à la valorisation des produits locaux. L'efficacité de l'appui aux groupements est décevante. En ce qui concerne les efforts de renforcement de capacités, si ces activités étaient pertinentes et ont permis une meilleure gestion des stocks, la question de fond est que le dispositif mis en place pour les cantines scolaires semble aujourd'hui disproportionné par rapport à l'envergure du programme de cantines. Le nombre de personnel mis en place par le Gouvernement continue à augmenter malgré la très faible progression dans le budget du gouvernement en général, la réduction du nombre de jours de repas, et la diminution des apports du PAM. Si la décision sur ces aspects est de la responsabilité du Gouvernement, le PAM en tant qu'agence d'assistance technique doit jouer son rôle et formuler des recommandations sur cette problématique, surtout que le nombre croissant de personnel (ressources humaines) entraîne des coûts en termes de formation. L'envergure du dispositif laisse croire qu'il y a des opportunités d'améliorer le coût-efficacité du dispositif cantines scolaires. Finalement au niveau de certaines activités, l'efficacité risque d'être réduite par le manque de prise en compte de la réalité locale dans l'élaboration (ex : guide de menus).

3.1.5 Impact

184. Le taux d'inscription et les autres indicateurs étant influencés par des facteurs socio-économiques et de cultures scolaires, l'alimentation scolaire ne peut avoir une très importante influence sur ces indicateurs. De plus, le projet n'a pas pu

assurer une continuité/régularité dans l'offre du service des cantines scolaires, ni garantir que ce service soit accessible aux plus démunis (les élèves issus des familles qui n'ont pas la capacité financière de contribuer aux 25 FCFA). Le possible impact a été aussi réduit par l'élimination du volet 2 (volet qui mettait un accent spécifique sur l'appui à la scolarisation des filles).

- 185. Le nombre réduit de jours de cantine assurés chaque année, l'abandon des distributions de rations pour les filles en cours moyen, la dénaturation de l'intervention de distribution de MNP, la non conduite de campagnes de déparasitages sont autant de facteurs qui atténuent l'impact que le programme auraient pu avoir sur la nutrition des enfants scolarisés dans les écoles soutenues par le PAM.
- 186. Le manque d'appui et de soutien aux groupements agricoles a réduit la probabilité d'un impact à long terme sur les bénéficiaires.
- 187. Les objectifs du programme en matière d'équité de genre sont atténués par la non réalisation du volet 2. L'implication de la communauté dans le fonctionnement des cantines reposant sur une charge de travail importante pour les femmes sans juste contrepartie, le programme peut ainsi renforcer des déséquilibres de genre existants.

3.1.6 Pérennité

- 188. La pérennité du programme de cantines scolaires est très probable : le Gouvernement a mis en place de longue date un système géré par les institutions nationales, avec des cantines et du personnel sur tout le territoire. Il y a aujourd'hui une attente très forte de la population pour ce service, ce qui constitue le meilleur gage de pérennité dans un pays bénéficiant d'un potentiel économique et d'un cadre démocratique. Il serait très difficile pour un Gouvernement de supprimer les cantines scolaires. Cette réalité explique aussi les difficultés auxquelles la DCS et le Gouvernement de Côte d'Ivoire sont confrontés dans un contexte de réduction graduelle de l'appui du PAM.
- 189. Le programme de cantines scolaires compte aujourd'hui avec un dispositif humain et un budget alloué par l'état. La contribution financière des élèves permet de donner un complément pour faire fonctionner ce dispositif, même si l'utilisation de la contribution financière pourrait dans le futur bénéficier de plus de transparence et si un système d'appui aux élèves en difficulté financière reste à mettre en place.
- 190. Le programme de cantines scolaires fait partie des principales stratégies de développement et de lutte contre la pauvreté dans le pays. Pendant la période de ce DEV – et avec l'appui du PAM – les cantines scolaires ont été intégrées dans la stratégie de protection sociale, ce qui doit contribuer à leur pérennisation.

3.2 Recommandations

- 191. Les constatations de cette évaluation mènent l'équipe d'évaluation à faire les recommandations suivantes. Pour chaque recommandation nous indiquons qui est responsable et dans quel délai la recommandation doit être implémentée. Les recommandations sont classifiées en trois domaines : conception/stratégie ; mise en œuvre ; et systèmes de suivi et appui, et listées en ordre de priorité.

Stratégie/conception

R1 – Plaidoyer et soutien technique auprès de la DCS pour la mise en place d'un dispositif spécifique pour les enfants qui ne sont pas en mesure de payer la CFC. Cette démarche – qui pourra s'appuyer sur l'étude à conduire par le Gouvernement et la Banque Mondiale début 2016 – doit viser à réduire la discrimination des enfants issus des ménages les plus vulnérables et éviter la non-scolarisation. La mesure doit être mise en place pour la prochaine année scolaire (2016/2017) et faire l'objet d'un suivi régulier par le PAM et la DCS. Les enfants qui bénéficient de ce dispositif doivent bénéficier du même traitement que les enfants qui payent la CFC en termes d'accès à la cantine, horaires, qualité et quantité du repas. *Responsabilité – BP avec la DCS ; Echéance : En 2016 pour la conception du prochain PP.*

R2 – Améliorer, en coordination avec la DCS, le ciblage pour centrer le programme du PAM sur une zone plus ramassée géographiquement pour améliorer le suivi et le coût-efficacité. Le ciblage dans les zones de priorité doit prendre en compte les écoles présentant les plus mauvais résultats dans la zone d'intervention en termes de : (1) performance des élèves (taux de passage) et (2) de fréquentation (taux d'abandon), avec (3) un focus sur les écoles dans lesquelles les ratios fille/garçon sont les plus défavorables aux filles, et les écoles dans les zones rurales enclavées. *Responsabilité – BP avec la DCS ; Echéance : Année scolaire 2016/2017.*

R3 - Réaliser un diagnostic global des besoins et de la capacité technique du dispositif de cantines scolaires sur les différents niveaux d'opération et **élaborer un plan de renforcement de capacités** pour la prochaine période d'intervention. Le plan doit intégrer un plan de partenariat avec les différents acteurs locaux y compris les partenaires du SNU. Ce diagnostic doit évaluer/planifier le besoin en ressources en fonction de différents scénarios de croissance du programme de cantines scolaires et faire des propositions de mesures qui améliorent le **coût et le coût-efficacité du dispositif**. Ce plan doit intégrer **une attention particulière à la capacité de la DCS et des DRENET d'assurer des diagnostics préalables** (faire un diagnostic approfondi; comprendre l'environnement général; les facteurs qui limitent l'atteinte globale des objectifs, et avoir la capacité pour les domaines plus techniques où le PAM n'a pas d'expertise spécifique). *Responsabilité – BP avec la DCS ; Echéance –étude à faire pour implémentation pour l'année scolaire 2016/2017.*

R4 - Réaliser une étude approfondie pour identifier les moyens et conditions nécessaires aux groupements agricoles pour qu'ils puissent jouer le rôle attendu d'eux dans la stratégie de pérennisation – La DCS avec l'appui des partenaires d'appui à la pérennisation doit faire appel à des spécialistes pour dresser une typologie des groupements (zonage agricole, approche systémique, taille, activités possibles, accès au foncier) et définir les critères de réussite par zone. Chiffrer les investissements nécessaires par zonage et par type de groupement. Définir les mesures d'accompagnement et de renforcement de capacités par typologie. Identifier des sources de revenus alternatifs à l'agriculture lorsque les opportunités de productions agricoles sont limitées (contraintes foncières, agro-écologiques). Identifier les régions avec une plus grande probabilité de succès. *Responsabilité – BP avec la DCS ; Echéance –étude à conduire en 2016 et mise en œuvre à partir du prochain PP.*

R5 - Renforcer les impacts du programme sur la nutrition : dans un contexte de ressources restreintes, veiller en priorité à assurer un nombre de jours de cantine suffisants pour impacter la scolarisation des filles et la sécurité alimentaire des ménages et agir ainsi sur deux facteurs sous-jacents de la malnutrition. Si les financements le permettent : reprogrammer les distributions de rations à emporter pour les filles en cours moyen en ciblant finement les localités où les ratios filles/garçons sont les plus faibles ; reprogrammer des distributions de MNP sur un district pilote en tenant compte des enseignements tirés du DEV tout en encourageant des solutions plus durables, valorisant les ressources alimentaires locales et tenant compte des disponibilités régionales et **de leur diversité**. Engager avec d'autres partenaires un plaidoyer pour un déparasitage régulier de tous les enfants du primaire qu'ils bénéficient ou non de l'alimentation scolaire.

Responsabilité – BP avec la DCS ; Echéance – dès que possible courant 2016.

R6 - Soutien technique auprès de la DCS pour élaborer un plan de financement des cantines par des partenariats et synergies avec des acteurs du secteur public et privé, par exemple une taxe perçue par les collectivités locales ou territoriales, ou un parrainage apporté par les industries locales, peuvent permettre de mettre en place des systèmes de bourses pour les filles en particulier dans les zones rurales où les indicateurs de genre sont les moins favorables à l'inscription, la poursuite des études et la réussite scolaire des filles. *Responsabilité – BP avec la DCS ; Echéance – étude à conduire courant 2016 et mise en œuvre à partir du prochain PP.*

Mise en œuvre

R7 - Ajuster l'intervention aux ressources disponibles dès que cela devient nécessaire et assurer que dans les conventions avec le gouvernement il y ait des clauses d'ajustement avec des critères spécifiques en cas de manque de ressources. Pour cela, il est indispensable dans les prochaines propositions de projet de mettre en évidence les « hypothèses » sur lesquelles la proposition de projet est élaborée et intégrer dans le document du projet et dans la convention avec le gouvernement, des mesures spécifiques pour réduire l'échelle de l'opération si les ressources ne sont pas attribuées. Dans les zones couvertes par le PAM, il faut planifier l'intervention de façon à garantir une couverture d'au moins 100 jours ou le cas échéant respecter les périodes de besoins d'un service de restauration scolaire plus accrus pour les populations (période de forte activité champêtre). *Responsabilité – BP avec le BR ; Echéance – ajustement annuel.*

R8 – Appuyer la DCS dans la formulation et la mise en œuvre d'un plaidoyer pour mettre en place un encadrement technique permanent auprès des groupements agricoles – La DCS à travers le MENET doit réunir l'argumentaire nécessaire et faire le plaidoyer auprès du Gouvernement pour que l'intervention de l'ANADER, dans le cadre de la pérennisation des cantines, soit formulée comme une mission de service public sur toute l'étendue du territoire national. Les Ministères sectoriels, notamment le Ministère de l'agriculture (MINAGRI) à travers les services déconcentrés, les collectivités locales et les ONG doivent aussi apporter leurs contributions dans l'appui au fonctionnement et à la viabilité de ces groupements agricoles. *Responsabilité – BP avec la DCS ; Echéance – étude à conduire courant 2016 et mise en œuvre à partir du prochain PP.*

Systèmes d'appui et de suivi

R9 - Intégrer dans le prochain programme pays une étude des questions de genre qui ont été mises en évidence par cette évaluation, en particulier en ce qui concerne les déséquilibres de genre dans les ratios filles/garçons dans certaines régions et pour aider à identifier des stratégies pour améliorer l'équilibre de genre dans certaines interventions clés telles que l'appui au groupements agricoles. *Responsabilité – BP en coordination avec la DCS; Echéance - dès que possible courant 2016.*

R10 - Travailler sur une meilleure intégration du suivi de la DCS avec le système de suivi du MENET de façon à pouvoir faire des comparaisons entre les écoles à cantines et sans cantines et d'améliorer l'intégration du programme de cantines scolaires dans le dispositif de suivi du MENET en général. *Responsabilité – BP avec la DCS et Direction de Planification ; Echéance – dès que possible courant 2016.*

R11 - Soutenir techniquement la DCS à élaborer et soumettre une proposition de financement d'un projet de recherche l'efficacité des cantines scolaires. Ce projet peut être soumis au fonds de recherche qui est mis à disposition du Gouvernement de Côte d'Ivoire dans le contexte du Contrat Désendettement-Développement – Cette possibilité peut constituer une ressource importante pour démontrer la plus-value des cantines scolaires. *Responsabilité – DCS avec appui du BP; Echéance - dès que possible courant 2016.*

R12 - Faire un suivi plus conséquent et réduire les problèmes de défaillance de logistique qui ont un impact sur les programmes et assurer que les recommandations de ces efforts de suivi soient intégrées dans la planification de futures interventions (ex : la question des MNP et la distribution de vivres pour les cantines scolaires proche de la fin d'année scolaire). Dans les deux cas, il n'y a pas d'évidence d'analyse interne pour éviter d'avoir les mêmes problèmes. *Responsabilité – BP, BR, siège; Echéance –étude à conduire en 2016 et mise en œuvre à partir du prochain PP.*

Annexe 1 : Termes de référence



SYSTEME D'ASSURANCE QUALITE DES EVALUATIONS

Bureau de l'évaluation

Mesurer les résultats et partager les enseignements

[VERSION FINALE, 4 MARS 2015]

TERMES DE REFERENCE - EVALUATION D'OPERATION

COTE D'IVOIRE – PROJET DE DEVELOPPEMENT DEV 200465 – «APPUI AU PROGRAMME INTEGRE DE PERENNISATION DES CANTINES SCOLAIRES»

TABLE DES MATIERES

1. Introduction	50
2. Justification de l'évaluation	50
2.1. Raison d'être de l'évaluation	50
2.2. Objectifs	50
2.3. Parties prenantes et utilisateurs	51
3. Objet de l'évaluation	52
4. Approche méthodologique de l'évaluation	53
4.1. Portée de l'évaluation	56
4.2. Questions d'évaluation.....	57
4.3. Étude d'évaluabilité	58
4.4. Méthodologie	59
4.5. Assurance qualité	59
5. Phases et produits attendus	60
6. Organisation de l'évaluation	62
6.1 Approche axée sur l'externalisation	62
6.2 Gestion de l'évaluation	63
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 Côte d'Ivoire DEV 200465 «Appui au programme intégré de pérennisation des cantines scolaires». Cette évaluation, effectuée à la demande du Bureau de l'évaluation du PAM, se déroulera de juin à décembre 2015. Conformément à l'approche axée sur l'externalisation adoptée par le PAM pour les évaluations d'opération, 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

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 risque⁹³. 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 Côte d'Ivoire DEV 200465 «Appui au programme intégré de pérennisation des cantines scolaires» 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 la conception et exécution du programme suivant.

2.2. Objectifs

6. 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.

⁹³ 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.

- **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.

2.3. Parties prenantes et utilisateurs

7. **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 de Dakar (Afrique de l'Ouest)	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'opération, qui sera présentée au Conseil à sa session de novembre.
PARTIES PRENANTES EXTÉRIEURES (voir la liste des parties prenantes extérieures au tableau 2)	
Bénéficiaires	En tant que destinataires finaux de l'assistance du PAM, 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. Les bénéficiaires de cette opération incluent les enfants recevant l'aide alimentaire et nutritionnelle du PAM ainsi que la Direction des cantines scolaires (DCS) et des groupements de femmes recevant un appui technique du PAM.
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

Parties prenantes	Intérêt présenté par l'évaluation
	transfert des responsabilités et à la durabilité seront d'un intérêt tout particulier. Le Ministère de l'éducation nationale par le biais de la DCS est directement impliqué dans la mise en œuvre de l'opération. Des synergies d'action sont également recherchées avec le Ministère de l'agriculture ainsi que le Ministère du commerce, notamment l'Office d'aide à la commercialisation des produits vivriers. Les résultats de l'évaluation pourraient faire évoluer à l'avenir les modalités d'exécution, les orientations stratégiques et les partenariats.
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, notamment autour de l'initiative " <i>Nourishing Bodies, Nourishing Minds</i> " (Nourrir les corps, nourrir les esprits). Ces agences comprennent le Fonds national pour l'enfance (UNICEF), l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Fonds international de développement agricole (FIDA).
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 efficience et si le travail du PAM a été efficace et a contribué à leurs propres stratégies et programmes.

8. **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.
- Le Bureau de l'évaluation incorporera les constatations issues de l'évaluation dans une synthèse annuelle portant sur toutes les évaluations d'opération et il se penchera sur le processus d'évaluation afin d'affiner le cas échéant son approche pour les évaluations d'opération.

3. Objet de l'évaluation

9. La Côte d'Ivoire se remet de plus d'une décennie de conflit, en particulier la crise postélectorale de 2010/2011, qui a eu un impact significatif sur la situation économique, sociale, sécuritaire et humanitaire dans le pays. Le PAM répond aux besoins des populations les plus vulnérables dans le cadre de l'intervention prolongée de secours et de réhabilitation (IPSR) 200464 (avril 2013- décembre 2015) et à travers différentes activités telles que l'assistance aux ménages vulnérables, y compris les réfugiés et personnes déplacées, des programmes de vivres ou espèces contre actifs et des programmes nutritionnels.
10. Par ailleurs, le PAM appuie les cantines scolaires en Côte d'Ivoire depuis 1989. Les cantines scolaires, gérées et soutenues par les communautés locales, utilisant des vivres cultivés dans la communauté, représentent un élément essentiel de la stratégie éducative du gouvernement depuis de nombreuses années.
11. Le projet en cours, DEV 200465, vise à augmenter les taux de fréquentation scolaire en milieu rural, particulièrement chez les filles, et à renforcer les capacités de la DCS pour

une mise en œuvre efficace de son programme de pérennisation des cantines scolaires. Le projet comporte quatre principaux volets: i) Octroi d'un repas quotidien équilibré servi à l'école à 571 000 élèves pour améliorer leur capacité de concentration et leur assiduité; ii) distribution d'une ration trimestrielle à emporter ou transfert monétaire équivalent à 25 000 filles du cours moyen première et deuxième année ayant un taux d'assiduité d'au moins 80 pour cent; iii) distribution de micronutriments en poudre à 102 000 élèves dans le district de Zanzan; et iv) renforcement des capacités de la DCS et des comités locaux de gestion des cantines scolaires.

12. 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://site.wfp.org)⁹⁴. Les caractéristiques essentielles de l'opération sont récapitulées dans le tableau 2 ci-dessous.

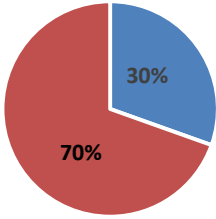
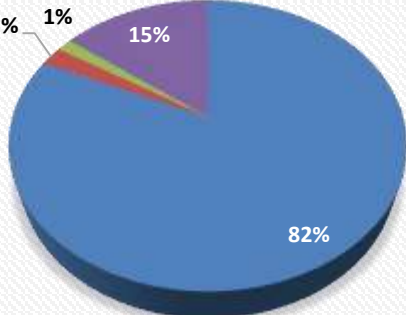
Tableau 2: Principales caractéristiques de l'opération

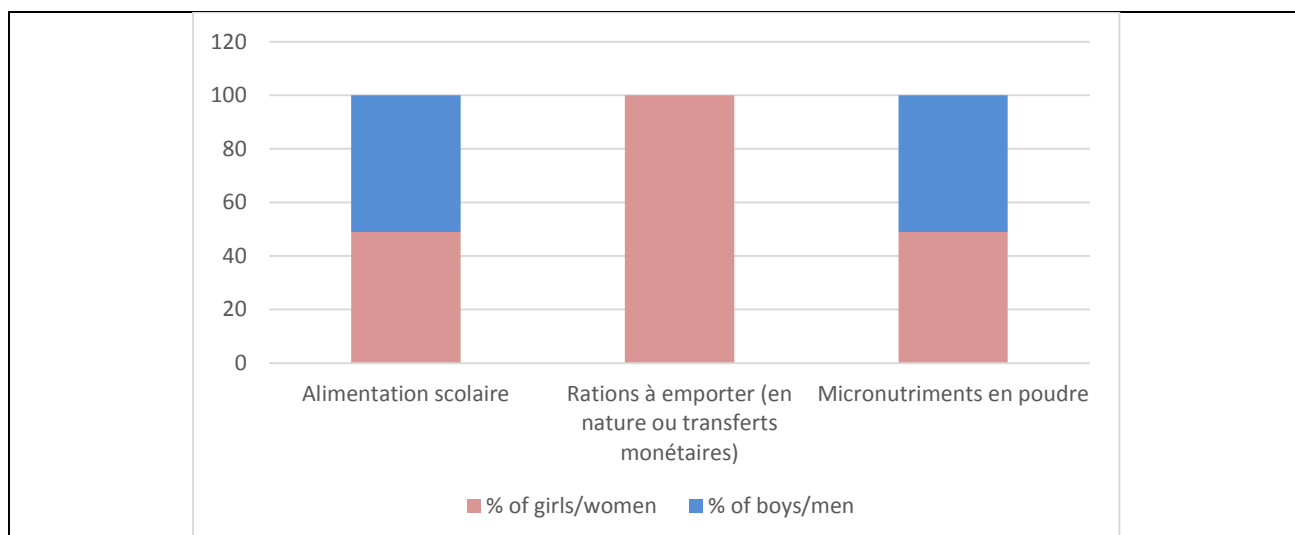
OPÉRATION			
Approbation	L'opération a été approuvée par le Conseil d'Administration du PAM en juin 2013.		
Modifications	Deux modifications ont été apportées au descriptif de projet initial. BR 1 (novembre 2013): Liée à l'adoption technique du nouveau cadre de gestion financière. BR 2 (août 2014) : Ajustement technique des coûts de transport terrestre, entreposage et manutention, résultant en une réduction de 745,533 dollars du budget total.		
Durée	Durée initiale: 2 ans et 4 mois (septembre 2013 – décembre 2015)	Durée après révision: 3 ans et 4 mois (septembre 2013 – décembre 2016) Note : Révision budgétaire en cours	
Bénéficiaires prévus	<u>Nombre initial:</u> 571,000 (bénéficiaires d'aide alimentaire) 150 groupements agricoles formés dans les domaines de l'agriculture mécanisée, comptabilité simplifiée, alphabétisation fonctionnelle, et commercialisation. 150 agents de la DCS formés au suivi et à la gestion des cantines.	<u>Nombre révisé:</u> Inchangé	
Besoins alimentaires prévus	<u>Chiffres initiaux:</u> Produits alimentaires en nature: 33,910 tonnes de denrées Espèces et bons: 2.8 millions de dollars	<u>Chiffres révisés:</u> Produits alimentaires en nature: 33,910 tonnes de denrées Espèces et bons: 2.8 millions de dollars	
Besoins (en dollars)	<u>Montant initial:</u> 42,489,225 dollars	<u>Montant révisé:</u> 41,743,692 dollars	
OBJECTIFS ET ACTIVITÉS			
	Plan Stratégique 2014-2017	Objectifs propres à l'opération	
Objectif du Millénaire pour le développement 2	Résultats transversaux		Activités
	Problématique hommes-femmes	Amélioration de l'égalité entre les sexes et autonomie accrue des femmes	

⁹⁴ Voir wfp.org – Countries – Côte d'Ivoire – Operations.

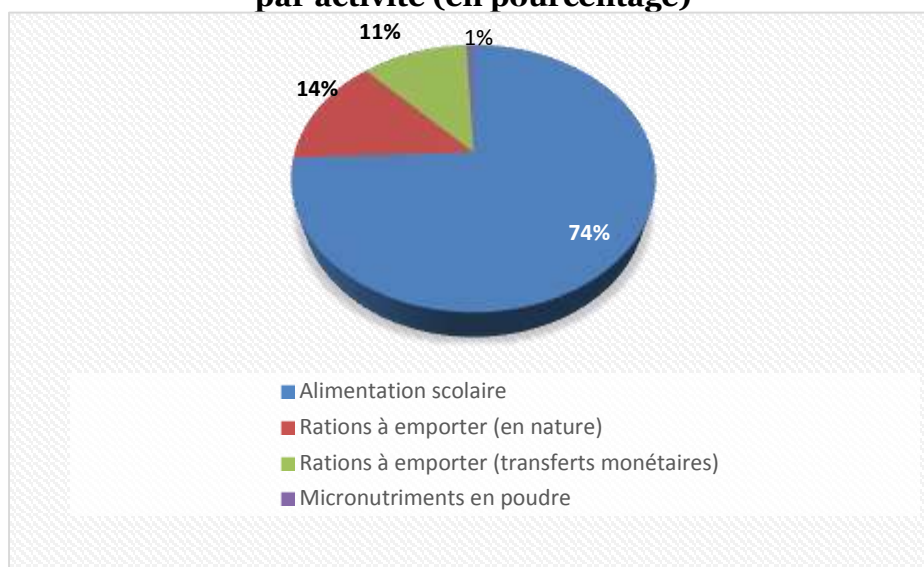
PNUAD (2012-2015) effets directs 2 et 3 ⁹⁵	Protection et responsabilité à l'égard des populations touchées	Fourniture et utilisation de l'assistance du PAM dans des conditions satisfaisantes en termes de sécurité, de transparence et de respect de la dignité	Distributions de rations journalières dans les écoles ainsi que de rations à emporter
	Partenariats	Coordination des interventions d'assistance alimentaire et mise en place et maintien de partenariats	Micronutriments en poudre
	Objectif Stratégique 4 Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim		Formations en faveur des groupements agricoles et des agents de la DCS
	Effet direct 4.1	Réduction de la dénutrition, y compris des carences en micronutriments, chez les enfants âgés de 6 à 59 mois, les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants d'âge scolaire	
	Effet direct 4.2	Amélioration de l'équité d'accès et de recours à l'éducation	
PARTENAIRES			
Gouvernement	Le Ministère de l'éducation nationale auquel se rapporte la DCS, le Ministère de l'agriculture et le Ministère du commerce (notamment l'Office d'aide à la commercialisation des produits vivriers).		
Nations Unies	FAO, FIDA, OMS, UNDP, UNESCO et UNICEF		

⁹⁵ Plan-Cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (révisé) 2013-2105.

RESSOURCES (CONTRIBUTIONS)	
Contributions reçues au 24 fév. 2015: 12,710,741 dollars 30% obtenu par rapport à ce qui avait été demandé	 ■ Contributions reçues ■ Ressources nécessaires En % des besoins totaux financés
Cinq plus gros donateurs (au 24 fév. 2015): Canada (54%), Arabie Saoudite (17%), Fonds multilatéraux (15%), autres (14%)	 ■ Canada ■ Arabie Saoudite ■ Fonds multilatéraux ■ Autres Trois plus gros donateurs
PRODUITS PRÉVUS (au moment de la conception)	
Proportion de bénéficiaires prévus par activité (en pourcentage)	
 ■ Alimentation scolaire ■ Rations à emporter (en nature) ■ Rations à emporter (transferts monétaires) ■ Micronutriments en poudre	
Proportion prévue de filles par rapport aux garçons, par activité (en pourcentage)	



Proportion prévue de produits alimentaires et transferts monétaires nécessaires par activité (en pourcentage)



4. Approche méthodologique de l'évaluation

4.1. Portée de l'évaluation

13. **Portée.** L'évaluation couvrira le projet DEV 200465, 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 début 2013 à juillet 2015, ce qui correspond au laps de temps écoulé entre la conception de l'opération et le démarrage de l'évaluation.

14. L'évaluation couvrira l'ensemble des activités envisagées dans le cadre du projet DEV, y compris :

- Alimentation scolaire
- Rations à emporter (en nature et transferts monétaires)
- Micronutriments en poudre
- Formation des agents de la DCS concernant la maîtrise de la chaîne d'approvisionnement en denrées alimentaires et la gestion des stocks

- Renforcement des capacités de production des groupements agricoles féminins et alphabétisation fonctionnelle

15. Toutefois, les transferts monétaires n'ayant pas eu lieu faute de financements adéquats, l'équipe d'évaluation ne pourra juger que de la pertinence de cette intervention (question évaluative 1).

4.2. Questions d'évaluation

16. 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 et des modalités de transfert:

- 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 et zones géographiques vulnérables, le cas échéant, et le sont demeurés au fil du temps;
- sont cohérents au regard des politiques nationales définies, y compris les politiques et stratégies sectorielles, et s'inscrivent dans une logique de complémentarité avec les interventions pertinentes conduites par les partenaires de l'action humanitaire et du développement ainsi qu'avec d'autres interventions menées par le bureau de pays, telle que l'IPSR 200464;
- 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.

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 à l'examen de la pérennité de l'opération et notamment des questions suivantes: Les activités de renforcement des capacités prévues dans le cadre du projet DEV mettent-elles suffisamment l'accent sur les axes prioritaires en matière d'assistance technique tant pour la DCS que les groupements agricoles? Le projet pourrait-il établir davantage de synergies avec les agriculteurs locaux au travers d'achats de denrées locales et renforcer ainsi sa pérennité?

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 (y compris le nombre de bénéficiaires, ventilé par catégorie [femmes, filles, hommes et garçons];
- 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, 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 d'autres opérations du PAM (notamment l'IPSR) ainsi qu'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.

L'analyse de l'efficacité devra examiner, entre autres, le fonctionnement et la gestion des cantines scolaires à tous les niveaux (central et déconcentré), les aspects logistiques ainsi que la coordination avec le Ministère de l'éducation et d'autres Ministères⁹⁶. Cela impliquera

⁹⁶ Tels que le Ministère de l'Agriculture et le Ministère du commerce entre autres.

d'étudier le rôle du PAM, des différents Ministères concernés, de la DCS, des directeurs d'école et des associations de parents.

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 analyses, 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, les décisions stratégiques faces aux contraintes opérationnelles, 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.
17. L'équipe d'évaluation devra formuler des recommandations orientées vers le futur afin de guider le bureau de pays lors de la conception de l'opération suivante.

3.3 4.3 Étude d'évaluabilité

18. 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.
19. 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, les évaluations ou revues d'opérations en cours et passées,⁹⁷ 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.
20. 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 figurent dans le cadre logique. Le cadre logique fut par la suite révisé afin d'être conforme au Cadre de résultats stratégiques (2014-2017) et comprend désormais des effets transversaux (voir tableau 1). 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.
21. 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. Une enquête de base était prévue au démarrage de l'opération mais a dû être retardée en raison de la confirmation tardive des financements. Elle est maintenant planifiée en février 2015. Par ailleurs, la DCS produit

⁹⁷ Une évaluation d'impact des programmes de cantines scolaires du PAM en Côte d'Ivoire fut effectuée en 2011. Le rapport est disponible au lien suivant : <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/reports/wfp237153.pdf>

régulièrement des données de suivi couvrant tant les écoles appuyées par le Gouvernement que celles appuyées par le PAM.

22. 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.
23. Certaines restrictions d'accès sont envisageables en vue des élections prévues en Octobre 2015 mais ne peuvent être prises en compte à l'heure actuelle. Le bureau de pays fera un suivi rapproché de la situation et tiendra le gestionnaire de l'évaluation informé de tout développement susceptible d'influencer le déroulement de la mission sur le terrain.

3.4 4.4. Méthodologie

24. 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;
 - utiliser des normes applicables (comme le cadre «*Systems Approach for Better Education Results* (SABER);
 - 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 matrice d'évaluation, qui servira de principal outil pour organiser le travail.

4.5. Assurance qualité

25. 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.
26. 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

27. 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.
28. **Phase de préparation** (mars-avril 2015): 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.
29. **Phase initiale** (juin-juillet 2015): 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 sera communiqué au bureau de pays/bureau régional et Bureau de l'évaluation pour formuler des observations 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](#).

30. **Phase d'évaluation** (7-25 septembre 2015): 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.

31. **Phase de rapport** (octobre-décembre 2015): 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 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](#) et les [modèles de présentation des effets directs et produits](#).

32. 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.

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

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.

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	Dates importantes
Gestionnaire de l'évaluation	Phase initiale	Élaboration de la version provisoire du dossier initial	29 juin 2015
Gestionnaire de l'évaluation	Phase initiale	Élaboration de la version finale du dossier initial	20 juillet 2015
Bureau de pays/équipe d'évaluation	Évaluation	Réalisation de la mission d'évaluation sur le terrain	7-25 septembre 2015
Équipe d'évaluation	Évaluation	Établissement d'un exposé de restitution (diaporama powerpoint)	23 septembre 2015
Gestionnaire de l'évaluation	Compte rendu	Élaboration de la version provisoire du rapport d'évaluation	6 novembre 2015
Gestionnaire de l'évaluation	Compte rendu	Élaboration de la version finale du rapport d'évaluation	4 décembre 2015
Bureau de pays/bureau régional	Suivi	Établissement de la réponse de la direction	21 décembre 2015

6. Organisation de l'évaluation

6.1 Approche axée sur l'externalisation

33. 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.

34. 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 gestionnaire de l'évaluation ne devra en aucun cas faire partie de l'équipe d'évaluation.

35. 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](#).

36. 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

37. L'évaluation sera gérée par le responsable des évaluations d'opérations désigné par le cabinet (conformément à l'accord à long terme). Il appartiendra à ce responsable 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

38. 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.

39. 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 un ou deux ressortissants du pays. Au minimum un membre de l'équipe devrait avoir une expérience de travail avec le PAM ainsi qu'une expertise en matière de problématique hommes-femmes.

40. 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 transferts de compétences techniques et de capacités

- Agronomie et soutien aux groupements agricoles
- Nutrition
- Compétences spécialisées en matière de problématique hommes-femmes ou bonne connaissance des questions y afférentes.

41. 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.

42. Le chef d'équipe devra avoir une parfaite maîtrise du français (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 une langue locale.

43. **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.

44. 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.

45. **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.

46. 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

47. **Bureau de pays.** La direction du bureau de pays sera chargée:

- De nommer un point focal pour l'évaluation. Ibrahima Diallo, directeur adjoint 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 ainsi que 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.

48. **Bureau régional.** Le bureau régional sera chargé:

- De nommer un point focal pour l'évaluation. Aboubacar Koisha, Conseiller 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.

49. **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.

50. **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 dossier initial.
- De formuler des observations sur le rapport d'évaluation et approuver la version finale.
- De soumettre la version finale du rapport d'évaluation 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

51. 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 50) indique comment les constatations seront diffusées.

52. 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

53. **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.

54. **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:

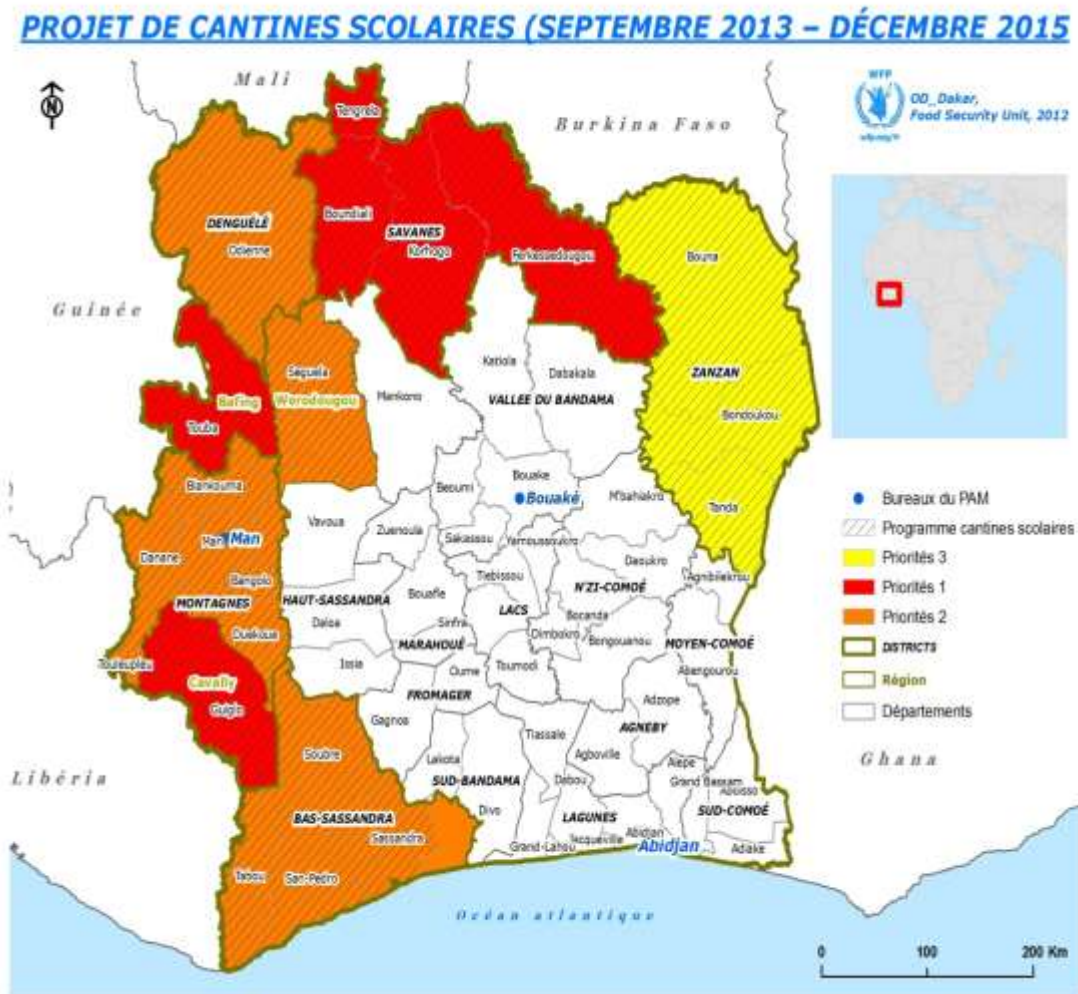
- Appliquera la commission de gestion correspondant à une opération de petite envergure.
- Ne prévoira pas dans le budget les déplacements dans le pays.

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: Carte



Annexe 2: Échéancier de l'évaluation

[illegible]

Liste des sigles utilisés dans le présent document

DEV	Projet de développement
DCS	Direction des cantines scolaires
EQAS	Système d'assurance qualité des évaluations
ONG	Organisation non gouvernementale
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement

Annexe 2 – Méthodologie

Portée. L'évaluation à mi-parcours avait comme but de couvrir le programme DEV200465, y compris l'ensemble des activités et processus se rapportant à son élaboration, sa mise en œuvre, sa dotation en ressources, le suivi et l'évaluation, et l'établissement de rapports qui sont utiles pour répondre aux questions d'évaluation.

La période couverte par la présente évaluation est de début 2013 à juillet 2015, ce qui correspond au laps de temps écoulé entre la conception de l'opération et le démarrage de l'évaluation. Elle couvre l'ensemble des activités envisagées dans le cadre du projet DEV :

- Volet 1 : L'alimentation scolaire
- Volet 2 : Les rations à emporter (en nature et sous forme de transferts monétaires) pour le critère pertinence seulement
- Volet 3 : Les distributions de micronutriments en poudres
- Volet 4 : Le renforcement de capacités des agents de la DCS (maîtrise des approvisionnements et gestion des stocks), des COGES et des groupements agricoles (production, commercialisation et alphabétisation fonctionnelle).

Démarche générale

L'évaluation s'est organisée autour des trois questions d'évaluation pour apprécier :

- La pertinence de l'opération
- Les résultats de l'opération
- Les facteurs internes et externes ayant contribué à ces résultats.

Comme souligné dans les termes de référence, l'évaluation avait un accent particulier sur la question de la pérennité en analysant la pertinence et les résultats de l'assistance technique pour la DCS et les groupements agricoles et en analysant aussi les actuelles et possibles stratégies d'engagement avec les producteurs locaux y compris en ce qui concerne les achats locaux (Termes de Référence, p. 8).

L'évaluation a employé une analyse systématique de la question de genre comme question transversale. Les quatre dimensions de la politique du PAM en matière de genre⁹⁸ avaient été retenues dans la méthodologie comme cadre de référence pour évaluer la performance de cette intervention et de ses différents partenaires. Ces quatre dimensions concernent le « mainstreaming de genre » dans les opérations, dans les efforts de renforcement de capacité institutionnelle et humaine, dans les questions de reddition, et dans la dimension du partenariat, plaidoyer et les études/la recherche. Ces dimensions ont été prises en compte dans la matrice pour l'évaluation.

L'approche d'évaluation s'est basée sur une méthodologie mixte (combinant des méthodes qualitatives et quantitatives) pour permettre la triangulation adéquate de l'information. Le travail d'évaluation s'est reposé à la fois sur l'analyse de ressources documentaires et des données collectées lors d'entretiens individuels ou de groupe au cours de la phase de terrain, et également sur l'observation des sites et des

⁹⁸ Politique du PAM en matière de problématique Homme Femme – 2009.

activités menées par le PAM et ses partenaires (stockages de vivres, gestion des cantines, entre autres).

En termes d'approche, le processus d'évaluation a systématiquement pris en compte les diverses parties prenantes. L'équipe a veillé à assurer un équilibre entre les sexes en interviewant un nombre égal d'informateurs masculins et féminins, en particulier au niveau des groupes de bénéficiaires. Des entretiens par groupe séparé (homme/femme) ont été utilisés pour garantir que les femmes et les hommes puissent s'exprimer sans contrainte.

Pour assurer l'impartialité et l'absence de biais, l'équipe a collecté les informations auprès d'un éventail large et représentatif des parties prenantes.

Les Questions d'évaluation :

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

1. L'analyse portera notamment sur la mesure dans laquelle les objectifs, le ciblage, le choix des activités et des modalités de transfert:

- Sont adaptés aux besoins des populations en situation d'insécurité alimentaire; en particulier aux besoins des filles
- Sont cohérents au regard des politiques nationales définies, y compris les politiques et stratégies sectorielles, et s'inscrivent dans une logique de complémentarité avec les interventions conduites par d'autres acteurs de l'action humanitaire et du développement ainsi qu'avec l'intervention 200464 du PAM en Côte d'Ivoire
- Concordent avec les stratégies, les politiques et les orientations normatives du PAM
- S'inscrivent dans une logique de pérennité et de transfert aux structures nationales.

Question 2: Quels sont les résultats de l'opération?

2. 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
- La mesure dans laquelle les produits obtenus ont entraîné la réalisation des objectifs de l'opération, ainsi que les effets inattendus constatés
- La façon dont les différentes activités menées dans le cadre de l'opération se complètent et sont en synergie avec l'IPSR 200464 et avec les interventions d'autres acteurs pour contribuer au mandat du PAM dans le pays
- 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?

3. L'évaluation devra identifier 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 externes (sur lesquels le PAM ne peut influencer): l'environnement

opérationnel externe; la conjoncture du financement; les incitations et les pressions extérieures, etc.

Echantillonnage

Le programme du PAM est mis en œuvre dans un total de 10 régions (voir tableau), avec une couverture des écoles comme indiquée dans le tableau. En discussion avec le Bureau Pays l'équipe a proposé des déplacements sur 3 de ses régions. Les trois régions ont été choisies en prenant en compte les critères suivants :

- Couverture des différentes régions géographiques
- Couverture des différentes activités du PAM dans le contexte de cette opération, en particulier pour pouvoir connaître le travail avec les écoles et les groupements agricoles et les synergies avec l'autre projet en cours du PAM.

Dans chaque région, l'équipe a visité deux zones pour réduire le temps de voyage entre les écoles, et entre 6 et 8 écoles (soit 18 à 24 écoles visitées au total), dont 1-2 écoles qui font partie du programme de cantines scolaires du PAM. Le choix des écoles a été fait par échantillonnage dirigé (« *purposive sampling* ») pour représenter au mieux la diversité des situations et des contextes, en prenant en compte les critères suivants:

- Différents niveaux d'accessibilité (au moins 1 école dans chaque région avec des défis d'accessibilité)
- Différents niveaux d'organisation de la communauté (au moins une école avec une organisation forte et une école plus fragile au niveau de l'organisation)

Annexe 3 - Liste des documents consultés

<i>Direction Nationale des Cantines Scolaires, 2015</i>	Rapport d'Activités du Programme Intégré de Pérennisation des Cantines Scolaires 2014-2015.
<i>Direction Nationale des Cantines Scolaires, 2014</i>	Rapport d'Activités du Programme Intégré de Pérennisation des Cantines Scolaires 2013-2014.
<i>Direction Nationale des Cantines Scolaires, 2014</i>	Rapport Annuel 2013-2014 du Suivi et de l'Evaluation du Programme d'Alimentation Scolaire (PAS) et du Programme Intégré de Pérennisations des Cantines Scolaires (PIPCS).
<i>Direction Nationale des Cantines Scolaires, 2014</i>	Rapport Annuel 2012-2013 du Suivi et de l'Evaluation du Programme d'Alimentation Scolaire (PAS) et du Programme Intégré de Pérennisation des Cantines Scolaires (PIPCS).
<i>Direction Nationale des Cantines Scolaires, 2013</i>	Rapport des activités de déparasitage systématique des enfants dans les écoles à cantines
<i>Direction Nationale des Cantines Scolaires, 2012</i>	Rapport de formation - formation des conseillers, directeurs, et gérants a l'utilisation du guide pédagogique en nutrition et des cantinières en hygiène alimentaire dans les DREN de Man, San Pedro, Yamoussokro et Korhogo
<i>Direction Nationale des Cantines Scolaires, 2012</i>	Analyse des coûts de fonctionnement et d'impact des cantines scolaires en Côte d'Ivoire – Synthèse du Rapport
<i>Direction Nationale des Cantines Scolaires, 2013</i>	Rapport de formation de 250 conseillers locaux en techniques de collecte et de traitement des données du programme d'alimentation scolaire et du programme intégré de pérennisation des cantines scolaires
<i>Direction Nationale des Cantines Scolaires, 2013</i>	Rapport final de la mission de mise en place et de formation sur la base de données des conseillers utilisateurs dans les DRENET
<i>Direction Nationale des Cantines Scolaires, 2013</i>	Rapport de mission de suivi des activités des cantines bénéficiaires des foyers améliorés
<i>Direction Nationale des Cantines Scolaires, 2014</i>	Rapport de formation de 250 directeurs d'écoles et de 250 gérants de cantines en techniques de remplissage des fiches de collecte de données
<i>Direction Nationale des Cantines Scolaires, 2014</i>	Rapport atelier de validation du manuel de menus à base d'aliments locaux du programme d'alimentation scolaire
<i>Direction Nationale des Cantines Scolaires, 2014</i>	Rapport de formation des formateurs des directeurs et gérants de cantines scolaires eu remplissage correct des fiches de collecte de données du programme de alimentation scolaire et du PIPCS
<i>Direction Nationale des Cantines Scolaires, 2014</i>	Rapport de mission conjointe PAM/DCS de visite et de contrôle des magasins
<i>Gouvernement de Côte d'Ivoire, 2014</i>	Analyse la Situation de l'Enfant en Côte d'Ivoire 2014 DRAFT 10 septembre 2014

<i>Gouvernement de Côte d'Ivoire, 2011</i>	Programme Présidentiel – Vivre Ensemble.
<i>Gouvernement de Côte d'Ivoire, 2011</i>	Requête au Fonds Catalytique de l'Initiative Mis en Œuvre Accélérée de l'Éducation pour Tous 2012-2014
<i>Gouvernement de Côte d'Ivoire, 2009</i>	Plan National de Développement de Côte d'Ivoire (2009-2013)
<i>Conseil national de lutte contre le Sida, 2011</i>	Plan Stratégique National de Lutte contre l'infection à VIH, le Sida et les IST
<i>Gouvernement de Côte d'Ivoire, 2009</i>	Rapport annuel 2009 sur le SIDA
<i>Institut National de la Statistique (INS) et ICF International, 2012</i>	Enquête Démographique et de Santé et à Indicateurs Multiples de Côte d'Ivoire 2011-2012. Calverton, Maryland, USA : INS et ICF International
<i>IPC, 2012</i>	Résultats de l'analyse de la situation de l'insécurité alimentaire aiguë actuelle, valables pour la période allant du 1er décembre 2012 au 28 février 2013, Cadre Intégré de classification de la sécurité alimentaire (IPC) 19 décembre 2012
<i>Ministère de l'Agriculture, 2015</i>	Rapport du 4ème cycle de l'analyse du Cadre Harmonisé de classification de la Sécurité Alimentaire du 09 au 13 mars 2015 à Abidjan (Côte d'Ivoire)
<i>Ministère de l'Agriculture, 2013</i>	Côte d'Ivoire – Evaluation de la sécurité alimentaire à l'Ouest et au Nord Données collectées en octobre 2013 Rapport préparé par Sylla Moyabi (sous la coordination) et Affeli Wilfried
<i>Ministère de l'Agriculture, 2009</i>	Evaluation approfondie de la sécurité alimentaire des ménages ruraux en Côte d'Ivoire.
<i>Ministère de l'Agriculture et des Ressources Animales, 1993</i>	Plan National du Développement de l'Agriculture 1992-2015
<i>Ministère de l'Education Nationale et Programme Mondial de Alimentation, 2014</i>	Evaluation Finale du Projet de Soutien aux Groupements Féminins Autour des Cantines Scolaires dans la Région du Bounkani
<i>Ministère de l'Education Nationale et Programme Mondial de Alimentation, 2014</i>	Evaluation de Base pour le Projet de Soutien aux Groupements Féminins Autour des Cantines Scolaires dans la Région du Bounkani
<i>Ministère de l'Education Nationale, Direction Nationale des Cantines</i>	Stratégie Nationale d'Alimentation Scolaire (SNAC) en Côte d'Ivoire 2013-2017

Scolaires 2012

<i>Ministère de l'Education Nationale</i>	Rapport d'Etat du Système Educatif National de Côte d'Ivoire 2015.
<i>Ministère de l'Education Nationale, 2012</i>	Stratégie Nationale d'Alimentation Scolaire (SNACI) en Côte d'Ivoire: Plan Opérationnel, Plan de Suivi-Evaluation, Plan Intégré de Communication 2013-2017
<i>Ministère de l'Education Nationale, 2011</i>	Plan d'Actions à Moyen Terme (PAMT) Secteur Education/Formation
<i>Ministère de l'Education Nationale, 2003</i>	Actes du Séminaire d'Information et de Sensibilisation des Elus Locaux – Thème : L'Elu Local Face Aux Enjeux de la Scolarisation des Enfants a Travers la Pérennisation des Cantines Scolaires »
<i>Ministère de la Famille, de la Femme, et des Affaires Sociales, 2009</i>	Politique Nationale de l'Egalité des Chances, l'Equité, et le Genre
<i>Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique, 2010</i>	Rapport du Landscape analysis Côte d'Ivoire, Programme National de Nutrition (PNN)
<i>Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique, 2012</i>	Enquête démographique et de santé (EDSCI III, 2012)
<i>Gouvernement de Côte d'Ivoire, 2013</i>	Stratégie Nationale de Protection Sociale – Plan d'Actions 2013-2015, 8ème version
<i>PAM, 2011</i>	Evaluation d'Impact de l'appui du PAM aux Cantines Scolaires en Côte d'Ivoire (1999-2009): Une approche à méthodes mixtes
<i>PAM, 2012</i>	Logistics Capacity Assessment – Côte d'Ivoire
<i>PAM, 2012</i>	Rapport de mission de l'étude de faisabilité C&V effectuée en Côte d'Ivoire 23 Février au 17 mars 2012 – Giuseppe Rullanti, expert C&V
<i>PAM, 2013</i>	Ivorian-Liberian boarder – long way home
<i>PAM, 2103</i>	Projet du Plan Stratégique du PAM pour 2014-2017
<i>PAM, 2014</i>	Evaluation rapide de la sécurité alimentaire dans les régions du Tonkpi et du Cavally
<i>République de Côte d'Ivoire, 2012</i>	Plan National de Développement 2012-2015 - Tome 1 Résumé Analytique
<i>République de Côte d'Ivoire, 2012</i>	Programme Intégré de Pérennisation des Cantines Scolaires : Projet de Consolidation du Processus de Pérennisation des Cantines Scolaires dans les Zones d'Insécurité Alimentaire
<i>Société Civile Côte d'Ivoire, 2015.</i>	Examen national 2015 de l'Education pour tous

<i>WFP, 2008</i>	WFP Strategic Plan
<i>WFP, 2009</i>	Promoting Gender Equality and the Empowerment of Women in Addressing Food and Nutrition Challenges, WFP/EB.1/2009/5-A/Rev.1.
<i>WFP, 2009</i>	Gender Policy. WFP/EB.1/2005/5-A/Rev.1. 2009.
<i>WFP, 2009</i>	WFP Gender Policy. Policy, Planning and Strategy Division, WFP. (2009)
<i>WFP, 2009</i>	WFP Policy on Capacity Development: An Update on Implementation. WFP/EB.2/2009/4-B. 5 October 2009
<i>WFP, 2009</i>	WFP School Feeding Policy (WFP/EB.2/2009/4-A), 8 October 2009
<i>WFP, 2010</i>	School Feeding quality standards assessment. Assessing capacity for sustainable school feeding. WFP. (2010)
<i>WFP, 2012</i>	Update on the implementation of the WFP Gender Policy: Corporate Action Plan (2010-2011). Rome, 4-6 June 2012.
<i>WFP, 2012</i>	Summary evaluation report of WFP school feeding policy. WFP, January 2012.
<i>WFP, 2012</i>	WFP Nutrition Policy. WFP, February 2012.
<i>WFP, 2013</i>	Standard Project Report DEV 200465
<i>WFP, 2014</i>	Standard Project Report DEV 200465
<i>WFP, 2014</i>	Questions and Answers about SF SABER - Developed by School Feeding and Chronic Hunger Unit, Headquarters, February 2014
<i>WFP, 2013</i>	DEVELOPMENT PROJECTS – CÔTE D'IVOIRE 200465 - Support for the Integrated Programme for Sustainable School Feeding: Project for Executive Board Approval
<i>WFP-PAM, 2013</i>	Projet de Cadre de résultats stratégiques du PAM pour 2014-2017
<i>WFP, 2014</i>	National Capacity Index (NCI) – Measuring Change in Capacity for hunger governance in support of projects to strengthen national capacity to end hunger

Annexe 4: Matrice d'évaluation

Critère	Sous-question	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
Q1. Dans quelle mesure l'opération est-elle pertinente? Pour les Volets 1 : alimentation scolaire ; Volet 2 (Ration à emporter ou CT) ; volet 3 : distribution de micronutriments. Volet 4 : renforcement de capacité de la DCS et des COGES des cantines et renforcement des groupements agricoles féminins.						
C1 Quel niveau de pertinence de l'intervention pour répondre aux besoins d'éducation des zones ciblées ?	SQ1.1 Les objectifs, le ciblage, le choix des activités répondent-ils aux besoins d'amélioration de l'équité d'accès et de recours à l'éducation en Côte d'Ivoire ?	Pour les Volets 1, 2, 3 et 4 Le choix d'une intervention en milieu scolaire, des modalités envisagées (modalités de transfert en termes de repas scolaires et rations à emporter), et de son ciblage pour améliorer la situation en termes d'éducation était-il pertinent par rapport aux besoins reflétés par : - Les taux d'accès à l'éducation et de rétention (taux de scolarisation, de rétention, d'abandon, et résultats aux examens pour les filles et garçons) - La situation nutritionnelle parmi les enfants en âge scolaire - La prévalence de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire - La localisation et besoins des populations particulièrement vulnérables suite à la crise - Le 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	Informateurs clés : - PAM Bureau Pays - Ministères respectifs (niveau central et décentralisé) - Bénéficiaires Etudes/enquêtes sur la sécurité alimentaire et la nutrition, EFSA, EDS-MICS, ... Priorités définies dans les documents de politiques et stratégies sectorielles et multisectorielles (SNAS, PNPS, DSRP, PAMT) Evaluation du PAM (2011)	Entretiens Revue documentaire	Triangulation des informations	Divers rapports disponibles mais à compléter
C2 Quel niveau de cohérence entre l'intervention et les politiques	SQ1.2 Les objectifs, le ciblage, le choix des activités et des modalités de transfert sont cohérents au regard des politiques nationales ?	Cohérence des objectifs immédiats avec les enjeux de pérennité et les objectifs déclinés dans les politiques et stratégies sectorielles correspondantes, notamment : SNASCI Stratégie nationale d'alimentation scolaire	Ministères et comités intersectoriels respectifs (MS, MEN-DCS, MARA, ANADER, ...)	Entretiens Revue documentaire	Triangulation des informations fournies par les	Documents de politiques et stratégies sectorielles sont dans la bibliothèque

Critère	Sous-question	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
nationales et inscription dans une logique de pérennité?		- PAMT - Secteur Education/Formation (2012-2014) - DSPR (2009-2013) – cantine - SNPS (2013) - Politique Nationale sur l'Egalité des Chances, l'Equité et le Genre - PNIA - PNDS - SNPS - PNSSU	PAM Bureau Pays		différents acteurs	mise à disposition par le PAM
	SQ1.3 Lors de sa conception l'opération s'inscrit-elle dans une logique de pérennité ?	En quelle mesure l'opération a développé une stratégie spécifique pour assurer la pérennisation des activités de l'opération ? En quelle mesure l'opération a pris en compte dans la conception et programmation de chacun des quatre volets, des mesures/ activités spécifiques qui pourraient assurer la pérennisation de l'opération, et s'inscrivent-ils dans les <i>orientations fixées par la SNAS</i> ? Les activités de renforcement de capacités programmées dans chacun des volets ont-ils prévus des niveaux et types d'assistance technique qui permettront la pérennisation de l'opération? Les choix de ces activités de capacitations et assistance technique étaient-elles appropriées et en cohérence avec les défis de pérennisation identifiées?	DCS PAM ANADER-MARA Ministère du commerce	Entretiens avec personnes clés Revue documentaire	Triangulation des informations fournies par les différents acteurs	
C3 Quel niveau de complémentarité et de coordination entre l'intervention et d'autres projets et programmes ?	SQ1.4 Les objectifs, le ciblage, le choix des activités et des modalités de transfert s'inscrivent-ils dans une logique de complémentarité ou de synergie avec d'autres interventions conduites par le PAM ou par d'autres opérateurs de l'action humanitaire et	a. Décisions prises et activités menées par le BP en relation avec le ciblage géographique et le choix des activités du projet et autres opérations pour : - Eviter les chevauchements - Développer la synergie et la complémentarité - Optimiser les coûts <i>En particulier quelle recherche de complémentarité en terme de ciblage géographique, ou d'activités (Réhabilitation</i>	PAM Bureau Pays Agences des nations Unies (Unicef, FAO) BM Donateurs bilatéraux UNDAF Plans d'actions des agences des Nations Unies (UNICEF, FAO)	Entretien Revue documentaire Observations directes	Triangulation des informations fournies par les différents acteurs et des informations recueillies	PPRO200464 (sécurité alimentaire et nutrition) ; doc de projet Evaluation et SPR ? AUTRES projets : PNSSU, Plans d'actions et rapports

Critère	Sous-question	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
	du développement ?	<i>d'écoles et de cantines supporté par du FFA) avec IPSR200464 et synergies pour consolider les groupements agricoles à travers d'autres interventions</i> b. Mesure dans laquelle le Programme est conforme aux priorités et actions identifiées/convenues dans l'UNDAF, spécifiquement: ○ Evaluation des besoins ○ Objectifs et stratégies ○ Responsabilités rôles c. Degré de consultations entre le bureau du PAM et les acteurs dans les domaines concernés (éducation, alphabétisation, protection sociale, sécurité alimentaire et nutrition, commerce) lors de la conception du programme d. Degré de connaissance des objectifs et du contenu du projet par les acteurs intervenant sur des champs similaires ou complémentaires. e. Nombre de lettres d'entente et leur pertinence au regard des objectifs visés/activités retenus par le projet.	Documents de programmes/projet en cours (Lettre d'entente entre le PAM et le Gouvernement de Côte d'Ivoire ; PNN Prog Nat de Nutrition ; PNSSU, Prog National de Santé Scolaire et Universitaire ; Centre suisse de recherche scientifique, "Agriculture pour l'éducation par l'amélioration de l'alimentation des enfants. PASEF ; Banque mondiale). Accords PAM et agences des Nations Unies Observations directes dans les sites visités		dans les documents consultés	annuels des partenaires concernés: à obtenir
C4 Niveau de cohérence avec les politiques et stratégies du PAM ?	SQ1.5 L'opération concorde-t-elle avec les stratégies, les politiques et les orientations normatives du PAM ?	Cohérence des objectifs immédiats, produits et intrants avec les objectifs immédiats, produits et intrants recommandés dans: • Le <i>Cadre des Résultats Stratégiques du PAM 2008-2013</i> et Cadre de résultats stratégiques (2014-2017) et les documents de politique du PAM en matière d'alimentation scolaire 2009 et 2013 (? <i>pourquoi seulement OS4</i>) • Des directives sectorielles • Le Plan Stratégique du PAM • La Stratégie Régionale du PAM • Politique du PAM sur les achats de produits	PAM (bureau pays et bureau régional) Cadre de Résultats Stratégiques du PAM, documents de politiques du PAM WFP Gender Marker Guidance Cash and Voucher Manual 2nd edition Capacity Development Guidance	Entretiens avec personnes clés Revue documentaire	Comparaison du document de projet vs Cadre des Résultats Stratégiques du PAM 2008-2013 et 2014-2017.	Rapports de missions (d'appréciation et autres) du BR et siège du PAM, et notes pour le dossier des comités de revue des projets: à obtenir

Critère	Sous-question	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
		alimentaires dans les pays en développement (WFP/EB.1/2006/5-C) • Politique du PAM en matière de nutrition (WFP/EB.1/2012/5-A) • Nouvelle Politique en matière de problématique hommes/ femmes de 2015 • Politique en matière de renforcement des capacités WFP/EB.2/2009/4-B) • Stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat • Politique sur les filets de sécurité • Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes	Programming for Nutrition Specific Interventions Convention sur L'Elimination de Toutes les Formes de Discrimination à l'égard des Femmes Notes pour le dossier des comités de revue des projets du PAM			
	Q2. Quel est le niveau d'atteinte des résultats attendus de l'opération ?					
C5 Efficacité : dans quelle mesure les résultats escomptés - en termes de bénéficiaires et d'assistance fournie - ont-ils permis d'atteindre les objectifs planifiés ?	SQ2.1 Est-ce que les bénéficiaires prévus ont été atteints et quelles sont les raisons des écarts s'il y en a ?	PRODUIT-OUTPUT = volet 1, 2, 3. alimentation scolaire, ration à emporter, micronutriment. Effets directs 4.1 et 4.2 – OS 4 a. Nombre d'écoles bénéficiant de l'aide du PAM et en pourcentage par rapport au plan de travail b. Nombre d'élèves (filles et garçons) ciblés recevant des repas, par sexe et en pourcentage du nombre prévu par année (Volet 1) c. Nombre de filles recevant des rations à emporter ou du cash et pourcentage du nombre prévu par année (Volet 2, à priori zéro jusqu'ici) d. Nombre d'élèves (filles et garçons) recevant des micronutriments par sexe et en pourcentage du nombre prévu par année (Volet 3, à clarifier) e. Nombre d'élèves (filles et garçons) bénéficiant d'un déparasitage par sexe et pourcentage du nombre	Rapports DCS	Revue documentaire Exploitation des bases de données Entretiens	Tableaux et graphiques	Accès aux bases données
				Revue	Tableaux	

Critère	Sous-question	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
		prévu par année (à priori zéro jusqu'ici) f. Proportion d'élèves qui proviennent de familles touchées par la crise qui bénéficient d'aide à travers le volet 1 à 3 PRODUIT-OUTPUT = volet 4 renforcement de capacités a. Nombre de nouveaux groupements appuyés (agriculture, alphabétisation, commercialisation) chaque année et pourcentage du nombre prévu par année b. Proportion de membres de groupements qui incluent aussi des populations touchées par la crise c. Nombre d'agents de la DCS (hommes et femmes) formés au suivi évaluation des programmes de cantines scolaires et pourcentage du nombre prévu par année. d. Nombre de membres des COGES formés au suivi et à la gestion des cantines (hommes/femmes) e. Nombre d'agents du Gouvernement formés à la collecte et à l'analyse des données de sécurité alimentaire et pourcentage du nombre prévu par année (hommes/femmes) f. Nombre de magasins de la DCS utilisant le système de gestion informatisée des stocks	Rapports activités Données PAM, DCS écoles Entretiens avec les bénéficiaires des actions de formations Entretiens avec des informants clés au niveau des structures d'implémentation (DCS, ANADER), et partenaires	documentaire Exploitation des bases de données Entretiens individuels et en groupe	et graphiques	
	SQ2.2 Est-ce que les bénéficiaires atteints ont reçu les intrants prévus en qualité et quantité? et quelles sont les raisons des écarts s'il y en a ?	INTRANT-INPUT = Volet 1, 2 et 3 a. Tonnes de produits alimentaires distribuées, par type et en pourcentage du volume prévu, par type de bénéficiaires (y compris les bénéficiaires vulnérables et touchés par le conflit et hommes/femmes) b. Quantité de micronutriments distribués, par type et	PAM Bureau Pays DCS (niveaux : central, district, région et écoles) Comités de gestion	Revue documentaire Exploitation des bases de données Entretiens	Croisement des données fournies par les différentes parties	Possibilité de croisement entre les données vives et les données bénéficiaires

Critère	Sous-question	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
		en pourcentage du volume prévu par type de bénéficiaires (y compris les bénéficiaires vulnérables et touchés par le conflit et hommes/femmes) c. Ponctualité des livraisons de vivres d. Nombre de ruptures de stocks et durée des ruptures (jours/année scolaire) par type de vivres e. Nombre de jours de fonctionnement des cantines par année par rapport au nombre de jours de fonctionnement des écoles INTRANT - INPUT : volet 4 <i>NB : renforcement de capacités = renforcement des individus, des process et de l'environnement</i> a. Dépense du PAM pour l'assistance technique et le renforcement de capacités par type de bénéficiaires b. Nombre des sessions de formation par année et par types de bénéficiaires c. Contenu des sessions de formation par type de bénéficiaires (DCS, Coges et groupement) d. Mesure dans laquelle les actions de formations ont ciblés la problématique de genre et les besoins des populations touchées.	Cuisiniers/cuisinières Bénéficiaires PAM Bureau Pays DCS	Observations directes : consultations des fiches et registres au niveau des écoles visitées Revue documentaire Entretiens	prenantes Analyses statistiques Tableaux et graphiques Appréciation Compilation des données	Disponibilité/ accès à/fiabilité de l'information
	SQ2.3 les objectifs immédiats ont-ils été atteints ? et quelles sont les raisons des écarts s'il y en a ?	EFFET IMMEDIAT-OUTCOME, volet 1, 2, 3 = Objectifs immédiats a. Evolution des taux annuels et tendances en matière d'inscription des filles et des garçons dans les écoles primaires bénéficiant de l'aide du PAM b. Evolution du ratio des inscriptions selon le sexe c. Evolution des taux de fréquentation des filles et des garçons dans les écoles primaires bénéficiant de l'aide du PAM, en pourcentage du nombre de jours de présence à l'école d. Evolution des taux de rétention annuels et		Revue documentaire Entretiens Exploitation des bases de données	Tableaux et graphiques des indicateurs de performance pour 2013 et 2014	Accès à/exploitation des bases de données

Critère	Sous-question	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
		o. Evolution du montant alloué par MEN pour le programme d'alimentation scolaire p. Probabilité d'une pérennité des différents acquis constaté dans ce domaine q. Mesure dans laquelle il existe des évidences qualitatives ou quantitatives sur les effets induits par les différentes actions de renforcement des capacités en termes de changements dans la planification, le financement, l'engagement, le cadre politique, les stratégies, les systèmes de suivi, et l'engagement/implications de acteurs de la société civile, femmes et membres de groupements agricoles féminins r. Mesures dans laquelle les outils de gestion du programme de cantines scolaire se sont améliorés.				
C6 : Synergie et facteur d'impact	SQ2.4 Est que les partenariats et synergies d'interventions développés permettent d'améliorer l'environnement scolaire et d'atteindre les standards définis par le PAM ?	a. Nombre d'écoles primaires recevant l'aide du PAM bénéficiant partiellement ou totalement de l'enveloppe de services essentiels (promotion de l'éducation des filles, eau potable et latrines, éducation sanitaire et nutritionnelle, déparasitage, sensibilisation au VIH et au sida, soutien psychosocial, prévention du paludisme, fourneaux à bon rendement énergétique et potagers scolaires) b. Mesure dans laquelle les partenariats ont contribué à changer les relations hommes/femmes et donné des opportunités aux populations vulnérables c. Probabilité d'une pérennité des acquis constatés dans ce domaine	Partenaires : UNICEF, FAO, etc.	Revue documentaire Entretiens	Compilation des données Croisement des données fournies par les différentes parties prenantes	Disponibilité/accès à/fiabilité des rapports des partenaires
	SQ2.5 L'intervention a-t-elle produit des effets	a. Impacts négatifs observables liés à l'opération sur l'environnement, la sécurité, le contexte socio-	PAM	Entretiens de personnes clés	Triangulation des données	Pas évaluable à ce stade

Critère	Sous-question	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
	inattendus (positifs et-ou négatifs) ?	économique, le genre, les populations vulnérables (déplacés, rapatriés) ou sur les stratégies de résilience des populations b. Existence de transferts d'élèves des écoles non-bénéficiaires vers les écoles bénéficiaires c. Existence et effets des mesures d'atténuation ou de prévention mises en œuvre d. Effets positifs liés à l'opération sur l'environnement, la sécurité, la politique et stratégies des différents secteurs, et la situation socio-économique et les relations entre les sexes qui résultent des actions menées par l'intervention	Partenaires d'exécution Rapports d'exécution annuels 2013 et 2014 Rapports de missions de terrain Populations dans les régions ciblées, sites de mise en œuvre des activités	Revue documentaire Discussions de groupe et individuelles	informations fournies par les différents acteurs + Croisement avec les données bibliographiques	
C7 Quel niveau d'efficiency dans la mise en œuvre de l'intervention ?	SQ2.6 Les ressources ont-elles été utilisées de manière optimale ?	- Coûts par bénéficiaire - Qualité des process, pertinence de la répartition des rôles et responsabilité dans la gestion de l'opération entre le niveau central et les niveaux décentralisés et entre les différents acteurs - Accord de partenariats et de mise en place de système de coordination avec d'autres partenaires (santé, agriculture, commerce) ou d'autres projets pour l'optimisation des ressources. - Analyse des choix en termes de couverture (éparpillement alors que les ressources sont réduites) géographique, hommes/femmes, et de populations vulnérables	PAM DCS Partenaires d'exécution et partenaires stratégiques Rapports d'exécution annuels 2013 et 2014 Rapports de missions de terrain Populations bénéficiaires	Interviews de personnes clés Revue documentaire Discussions de groupe et individuelles,	Triangulation des informations fournies par les différents acteurs + Croisement avec les données bibliographiques Analyses statistiques	Pas évaluable à ce stade
Question clé Q3 : Pourquoi et comment l'opération a-t-elle produit les résultats observés?						

Critère	Sous-question	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
	Q3.1 FACTEURS INTERNES expliquant le niveau des résultats et comment ces résultats ont-ils été obtenus					
C8 Quels sont les principaux facteurs internes expliquant les résultats obtenus ?	SQ3.1.1 Performance des outils de suivi et d'apprentissage ?	a. Procédures de S&E mises en place et adaptées aux besoins b. Précision des outils : définitions/instructions fournies avec les registres/fiches a. Conformité des données recueillies (type de données et périodicité de récolte/soumission) avec les indicateurs retenus dans le cadre logique b. Gestion de l'information : précision et adéquation du circuit de transmission et analyse des données c. Complétude dans la soumission des rapports par les écoles ainsi que les entités nationales responsables de la compilation et analyse des données au niveau des régions et districts. d. Utilisation des informations de suivi pour le pilotage de l'opération	PAM Bureau Pays Cadre Logique de l'opération DCS (niveaux : central, district, régions, écoles)	Revue documentaire Entretiens Observations directes des fiches et registres dans les sites visités	Analyse des outils vis-à-vis cadre logique Analyse des rapports d'enquêtes (si applicable)	Pas évaluable à ce stade
	SQ3.1.2 Les ressources humaines du BP permettent-elles d'accompagner et suivre la mise en œuvre de l'opération ?	Les effectifs, capacités et organisation des RH de BP, au niveau central et dans les bureaux sous-nationaux. Notamment: - Niveau d'occupation des postes ouverts, turn-over, promotion - Adéquation des compétences spécialisées sur les domaines techniques (en particulier genre) - Formation du personnel - Ratio H/F au niveau du BP et des sous-bureaux, encadrement et exécution.	PAM BR, Bureau Pays, sous-bureau. Rapport activité	Revue documentaire Entretiens		Pas évaluable à ce stade
	SQ3.1.3 Adéquation des systèmes d'appui	- Efficacité et pertinence des systèmes d'appui - Systèmes logistiques - Système de gestion financière et administrative	Bureau Pays, sous-bureau	Interviews de personnes clés		

Critère	Sous-question	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
		Système de gestion des partenariats				
	SQ3.1.3 Est-ce que l'appui technique du BR et du siège du PAM a répondu aux besoins en temps voulu ?	Nature, qualité et volume des appuis du bureau régional et du siège du PAM au PAM CdI pour la conception et la réalisation de l'opération : a. Nombre de missions par type b. Degré de prise en compte dans le document de projet des recommandations émanant de ces missions et des commentaires et recommandations des comités de revue des projets sur le document c. Utilisation des recommandations formulées par les missions d'appui technique du bureau régional et ou du siège.	PAM Partenaires d'exécution Rapports de missions techniques et d'évaluation	Interviews de personnes clés Revue documentaire	Analyse comparative	Pas évaluable à ce stade
	SQ3.1.4 Est-ce que le Bureau de pays a adopté une stratégie adaptée en matière de mobilisation des ressources ?	a. Niveau d'effort de recherche de financements par le BP, appui reçus par le RB et le siège en la matière. b. Niveau d'information de la programmation du PAM par les donateurs susceptibles de financer cette opération. Perception de la qualité de la mise en œuvre et de la transparence du PAM par ces partenaires financiers				
C9 Quels sont les principaux facteurs externes expliquant les résultats obtenus ?	Q.3.2 FACTEURS EXTERNES expliquant le niveau des résultats et comment ces résultats ont-ils été obtenus					
	SQ3.2.1 Quels ont été les effets du sous-financement, sur la mise en œuvre du programme et sur la capacité du BP à agir stratégiquement ?	a. Fonds reçus par rapport aux besoins pour l'opération et affectation sur chacun des 4 volets b. Décisions prises par le BP face au sous-financement (abandon de certaines activités, certaines zones, communication avec les partenaires sur les réorientations de l'intervention, stratégie de fundraising, .. ;) c. Perceptions des donateurs vis-à-vis de l'opération et de ses différents volets	PAM Bureau Pays DSC Donateurs	Entretiens Revue documentaire	Triangulation des informations fournies par les différents acteurs	Pas évaluable à ce stade

Critère	Sous-question	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
	SQ3.2.2 Le choix des partenaires répond-il aux critères établis dans le CPAP et aux exigences techniques, matérielles et humaines pour la mise en œuvre et l'atteinte des effets attendus?	a. Ressources humaines, techniques, matérielles et financières des partenaires d'exécution (de la DCS)	PAM DSC Partenaire d'exécution Rapports de mission et d'évaluation Rapports d'exécution et de monitoring	Entretiens Revue documentaire d'un échantillon de FLA Discussions de groupes et individuelles	Croisement des données collectées Analyses comparatives	Pas évaluable à ce stade
	SQ 3.2.3 : Engagements politiques et financiers de l'Etat Ivoirien	a. Appréciation de l'intérêt effectif porté par le Ministère de l'Education aux objectifs et actions du CP b. Respect des engagements financiers de l'Etat dans le cadre de la mise en œuvre du CP	Ministère de l'Education PAM	Entretiens		Pas évaluable à ce stade
	SQ3.2.4 Marchés nationaux et internationaux	a. Effets de variations éventuelles du prix des denrées alimentaires sur les marchés nationaux b. Disponibilité et prix des produits importés (en particulier micronutriments).	Logistique PAM DCS	Entretiens		
	SQ3.2.5 Impacts de crises non prévisibles lors de la conception de l'opération	a. Impact de la crise Ebola sur le financement de l'opération mise en œuvre de l'opération. b. Impact de la crise Ebola sur les ressources humaines du Bureau de Pays	PAM Bureau Pays PAM Bureau Régional	Entretiens		
	SQ3.2.6 Autre facteur externe ayant éventuellement impacté sur la conception et la mise en œuvre de l'opération	a. A déterminer lors de l'évaluation.	PAM Bureau pays et DCS	Entretiens		

Annexe 5 - Gestion des Contributions Financières de Communautés (CFC)

Gestion de la contribution de 25 FCFA apporté par la famille (CFC) pour chaque repas

Modalités prévues par la SNAS (p54)				Modalités présentées par les interlocuteurs impliqués dans la gestion des cantines				
26%	20%	40%	14%	Si les vivres proviennent du PAM (ou du Gouvernement dans les zones couvertes par le Gouvernement)		Si les vivres proviennent de la contribution d'un groupement		
Soit 6,5 FCFA	Soit 5 FCFA	Soit 10 FCFA	Soit 3,5 FCFA					
Pour les bourses alimentaires	Pour les cantinières	Pour les achats et le fonctionnement local	Pour les appuis agricoles	15 FCFA soit 60% du montant reste au niveau de la cantine	10 FCFA sont reversés à la DCS	20 FCFA soit 80% du montant reste au niveau de la cantine	5 FCFA soit 20% du montant sont reversés au groupement	
Non observé	Conforme à la réalité	Conforme à la réalité	Non observé quand les vivres viennent du PAM. Et 20% quand les vivres viennent de la communauté.	5 FCFA (20%) constituent le salaire de la cantinière	10 FCFA (40%) est versé au COGES cantine et sert aux achats de combustible ou de condiments	5 FCFA (20%) constituent le salaire de la cantinière	15 FCFA (60%) est versé au COGES cantine et sert aux achats de combustible ou de condiments	

Utilisation de la CFC : 25 FCFA pour chaque repas pris à l'école

Les modalités de gestion de cette contribution des familles sont les suivantes :

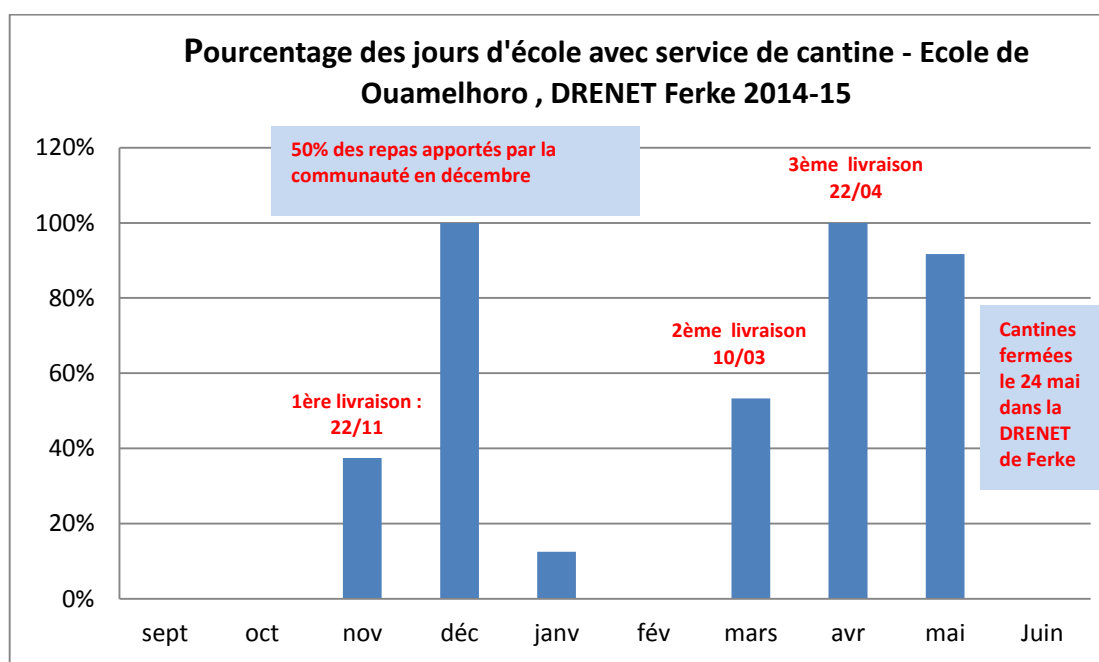
- lorsque le repas est préparé avec des vivres du PAM (ou du Gouvernement sur les zones gérées par le Gouvernement) : l'argent collecté est en partie géré localement pour le fonctionnement de la cantine ; 5 FCFA sont alloués à la cantinière pour rémunérer son service et 10 FCFA approvisionnant la caisse cantine qui sert aux achats nécessaires à la préparation des repas : condiment, combustible, ... Le reste (10 FCFA) revient aux services de la DCS.
- Lorsque que le repas est préparé avec des vivres de la communauté : 80% des 25 FCFA perçus permettent reviennent à la cantine (5 FCFA pour la cantinière et 13FCFA pour la caisse de la cantine), le reste (50 FCFA) est retourné au groupement.

Ce mécanisme est clairement expliqué par les gestionnaires de cantine, les COGES cantines, les conseillers CESAC et CRESAC, et les directeurs d'école rencontrés sur le terrain. En revanche, les parents et les membres des groupements associés aux cantines rencontrés ne maîtrisent pas suffisamment le dispositif.

Annexe 6 - Planification des repas au cours de l'année, prise en compte des contraintes saisonnières

Les ruptures d'approvisionnement en vivres PAM sont dans l'ensemble très partiellement compensées par des apports de vivres de la communauté. Par conséquent, les cantines ne fonctionnent pas pendant de grandes périodes de l'année scolaire. Ainsi au cours de l'année 2014-2015, la plupart des cantines visitées n'ont commencé à fonctionner qu'à la fin novembre 2014 (deux mois après la rentrée), elles ont été fermées au mois de février, seuls les mois d'avril et mai ont offert une couverture quasiment totale des jours d'école par un service de cantine dans l'ensemble des écoles.

La dernière distribution de vivres de l'année 2014-2015 a été programmée en avril. C'était la plus grosse livraison de l'année (équivalent à 30 journées de cantine pour les rationnaires autorisés) qui intervient tardivement puisque les cantines cessent de fonctionner fin mai (le 22 dans la DRENET de Ferke) du fait des examens de fin d'année. Ainsi, le nombre de repas réellement servis dans les écoles au cours de l'année devrait être revu à la baisse, les vivres n'ayant pu être distribués avant la fin de l'année scolaire. Cette livraison tardive implique de stocker les vivres dans les magasins des écoles pendant les vacances ce qui peut générer des pertes du fait des conditions de stockage peu optimales et mais également des risques de détournements.



Le manque de ressources ne permettant pas d'assurer l'ouverture de la cantine tout au long de l'année, il pourrait être pertinent de veiller à couvrir les périodes où les élèves ont le plus besoin de la cantine scolaire. Les visites dans les écoles et l'examen des registres de présence à la cantine montrent des variations dans les taux de

fréquentation de la cantine⁹⁹. Selon les enseignants et parents d'élèves interrogés, à certaines périodes de l'année, du fait de l'intensité des travaux champêtres et de l'éloignement des champs, les parents quittent la maison le matin et ne rentrent que le soir. A ces périodes, le besoin de restauration scolaire est très élevé et la fréquentation maximale. A d'autres, la mère est à la maison et peut encadrer le repas des enfants à la maison le midi, le besoin est moins crucial. Les périodes de forte fréquentation de la cantine, connectées aux pics d'activité agricole, varient en fonction des régions du pays. Idéalement, il serait bon d'assurer la disponibilité des vivres à ces périodes où le repas est essentiel pour que l'enfant vienne à l'école.

⁹⁹ Nombre d'Elèves mangeant à la cantine relevé dans les registre de présence / effectif de la classe.

Annexe 7 – Détail de l'analyse au sujet des poudres de micronutriments

Besoin pour le programme DEV : (document de Projet) 10 tonnes

Zone Ciblée : District Zanzan

Nombre de bénéficiaires programmés (document de Projet)

- 84 000 élèves en 2013
- 92 400 en 2014
- 101 640 en 2015
- Mentionné dans le narratif : 102 000 élèves.

Chronologie /étapes / Dates disponibles : (source Mail du 1^{er} octobre 2015, document logistique PAM-CIV)

Référence de la commande : 22492		
Date	Etape	Source
17/10/12	SI	Logistique BP
13/11/12 – 10/01/13	Contractual shipping period	Procurement Officer, HQ
01/02/13	Procurment order	Logistique BP
20/03/13	Final lab test results communicated	Procurement Officer, HQ
9/04/13	Cargo was shipped	Procurement Officer, HQ
03/05/13	Arrivée au Port	Document logistique BP
22/05/13	Entrée en magasin	Document logistique BP
Vacances scolaires		
26/09/13	Livraison (sortie du magasin) (pour une dégustation)	Document logistique BP
04/10/13	Livraison (sortie du magasin) (pour les distributions)	Document logistique BP
11 au 17 octobre	Formation des conseillers	Rapport de formation
4 SEMAINES	transport et distribution dans toutes les écoles à cantine du pays	
	Visite des Conseillers formés dans toutes les écoles ayant été livrées pour former gérants et cantinières sur l'utilisation des MNP	
14/11/13	DATE DE PEREMPTION DES MNP	

La commande 22492 a été passée le 17/10/2012 ; les MNP sont arrivés à Abidjan en Mai 2013, juste avant les vacances scolaires et l'intervention a été reportée à la rentrée. Le PAM met en avant le temps long imposé par l'étape des analyses (échange mail du 1/10/15) pour expliquer les délais de livraison.

Toutefois, c'est la date de péremption du lot livré qui est, semble-t-il, la contrainte ayant le plus fortement contribué à l'échec de l'intervention. En effet, les lots de MNP périmeaient au 14 novembre 2013. Les informations disponibles dans le budget montrent qu'il faut 6-7 mois pour écouler un stock 3 tonnes de micronutriments dans les écoles du district de Zanzan. C'est une durée minimale ; les

MNP doivent accompagner un repas. Ils ne seront pas consommés les jours où les repas ne sont pas servis du fait de ruptures de stock.

Même si les analyses avaient été conduites très rapidement, si l'intervention avait démarré en Mai 2013, le nombre de jours de cantines effectifs en début d'année scolaire 2013-2014, ne permettait pas une consommation du stock de 3 tonnes dans le District de Zanzan avant la date de péremption. La date de péremption rendait impossible l'intervention selon le modèle prévu initialement.

La durée de conservation limitée des MNP est décrite dans les documents techniques de référence. Mais il est également indiqué que la durée de conservation des MNP est de 24 mois dans des conditions de température acceptables. Un envoi en avril, d'un lot de 3 tonnes de MNP à 7 mois de leur date de péremption, pour un programme de cantines scolaires alors que les cantines ferment fin mai pour la période des vacances scolaires est une erreur opérationnelle/logistique qui impacte le volet 3 du DEV en Côte d'Ivoire.

A Abidjan, le PAM a décidé, pour faire face à la contrainte de péremption du lot, d'étendre l'intervention à toutes les écoles du pays. Il ne s'agit plus d'assurer un apport régulier et continu pour améliorer le statut en micronutriment des élèves. Les 3 tonnes seront dispatchées sur toutes les écoles à cantine du PAM et du Gouvernement pour accélérer la consommation et éviter de dépasser la date de péremption.

Le 4 octobre, les MNP sortent du magasin pour être distribués dans les écoles à cantine du pays.

Pour conduire cette opération de distribution d'envergure, il a été nécessaire d'organiser une formation de l'ensemble des CRESAC et CESAC du pays à l'utilisation des MNP. La formation a eu lieu entre le 11 et 17 octobre 2013. Le 26 septembre, une petite quantité de MNP (1 kg) est sortie du stock, certainement pour la formation des conseillers.

Après ces formations, les conseillers ont juste eu 4 semaines pour assurer la formation aux gérants et cantinières dans leurs DRENET et IEP avant la date de péremption. Sur le terrain, selon le témoignage d'une cantinière, les MNP ont été réceptionnés au niveau de l'école, mais personne ne savait comment les utiliser et il a été décidé d'attendre la visite du conseiller pour les utiliser. Sachant que certains conseillers suivent un nombre important d'écoles (et ne peuvent pas visiter toutes les écoles en 1 mois), il est évidemment très probable que les MNP aient été consommés après la date de péremption du 14 novembre.

Bilan

- La perte des MNP représentait une perte d'environ 50 000 US\$.
- En termes d'impact nutritionnel, une telle opération n'a pas d'intérêt.
- Elle occasionne une désorganisation des services de la DCS en mobilisant 300 conseillers et 40 agents de la DCS pour une journée de formation (coût d'environ 14 000 US\$), qui devra certainement être reconduite si des MNP étaient à nouveau distribués dans le futur.

Les rapports annuels du PAM ne présentent pas les résultats de manière transparente :

- Le SPR 2013 fait état d'une distribution de 300% des quantités prévues pour l'année. Ceci est conforme en termes de quantité : 300% des besoins du dernier trimestre 2013 ont été distribués. En revanche, le SPR considère que la réduction de la taille des rations, liée au manque de ressources, est compensée par les distributions de MPN, ce qui est peu probable vu les modalités de distribution. Le rapport ne mentionne pas le changement de cible.
- Le SPR 2014 fait état d'une distribution sur Zanzan de 16% des quantités prévues pour l'année. Ceci ne s'explique pas puisqu'il n'y a pas eu de distribution de MNP sur le district de Zanzan (ni ailleurs) en 2014 dans le cadre du DEV.

Annexe 8: Liste des personnes rencontrées

Date	Nom	Fonction	Organisation
Abidjan			
08/09	KABRAN Amoussou	Directeur de Cabinet	MENET
	KONE Raoul	Directeur de Cabinet Adjoint	
	SARR Assane	Conseiller Technique	
	Mme KONE Soukoulé	Directrice des Cantines Sc.	MENET - DCS
	GIANLUCA Ferrera	Directeur Pays	PAM-CI
	Mme PIERRE Rachel	Chargé de programmes CS	
	KAUFFY Edmond	Chef Unité de sécurité	
	DIALLO Ibrahima	Chefe de Programme	
	NDAKOUASSI Annemarie	Official de Nutrition	
Region du Tonkpi (Man)			
09/09	SEONE Philippe	Chef du Bureau Man	PAM-CI
	N’ZUE Meh	Assistant programme	
	??	SG Préfecture	Préfecture Man
	OUGUIN Boin Bertin	3e Secrétaire Général	DRENET - Man
	DAN Gogbé	Responsable communication	
	Mme KOUAHO Y. Célestine	CRESAC Coordonnateur	
	KONE Abdoulaye	CRESAC Gestionnaire magasin	
	SORO Tchobégué	Conseiller COGES IEP - Man 1	
	N’GUESSAN Amani Eugène	Coordonnateur DVS	
	KONATE Moussa	CESAC IEP - Man 2	
	TERE Jean Frédéric	CESAC IEP - Man 2	
	BROU Kassi François	CESAC IEP - Man 1	
	BROU Brou	CESAC IEP - Logoualé	
	DOSSO Issoufou	Coordinateur Tech. Régional	ANADER - Man
	SERY Gbalé Elvis	Technicien agricole	
	Mme TIALE Suzanne	Présidente GAF Kouitonguiné 1	Groupement féminin agricole (GAF)
	Mme LOH Simone	Présidente GAF Boguiné 2	
	Mme GOH Monlegbeu	Présidente GAF Bantégouin	
		Chef du village Dinégouiné	EPP Dinégouiné
		Directeur EPP Dinégouiné	
		Gérant Cantine	
		Cantinière	
		Président COGES	
		Présidente GAF <i>Mankélessé</i>	

		Présidente GAF <i>Klin Hodo</i>	
	Présidente GAF <i>Losseu</i>		
Région de Cavally (Guiglo)			
10/09	KONE Messamba	Gouverneur	Préfecture
	GNAKOURY Henri	S/G Préfecture	Guiglo
	OULAI Antoine 3e S/G	3e Secrétaire Général	DRENET - Guiglo
	GUISSI Antoine	CRESAC Coordonnateur	
	DOH Gaston	CRESAC Gestionnaire magasin	
	GNAHAN Béohoun Ernest	CESAC IEP – Guiglo	
	TIA François	CESAC IEP – Taï	
	BAKARY Lakoun Evariste	CESAC IEP – Guiglo	
	GUIRO Benoit	CESAC IEP - Toulepleu	
	KOUACOU Tably	IEP – Guiglo	
	BAHI Laurent	TSCA	ANADER- Guiglo
	KOUAKOU Konan Mathurin	Directeur de l'école	EPP Mona
	DOUBI Boua Jérôme	Gérant Cantine	
	DOUHO Dégnan Léocadie	Cantinière	
	DOUE Guy Carlos	Président COGES	
	GBAE Mesmine	Présidente GAF <i>Abéhébo</i>	
	GNORBA Julien	Directeur de l'école	EPP BLAO GOYA 2
	BALET Boussou Mathurin	Gérant Cantine	
	Mme BAH Montenin Solange	Cantinière	
	BAN Florent	Président COGES	
	Mme TINGNIMIKA Pierette	Présidente GAF <i>Zatchéda</i>	
11/09		Sous-préfet de	Préfecture de Bloléquin
		Sous-préfet de	
		IEP – Bloléquin	
	Mme KOUAKOU née Berté Ahoua	CESAC IEP - Bloléquin	EPP Médibly
	DIBI Kouadio Alexis	Directeur de l'école	
	KACOU Sécambo	Gérant Cantine	
	LIE Nioulé Aline	Cantinière	
	NOKA Célestin	Président COGES	
	YE Marie	Présidente GAF <i>Pouê</i>	EPP Kéibly
	ACHY Adiko Alexandre	Directeur de l'école	
	OBOKOUA Fulgence	Gérant Cantine	
	Mme DJRAHA Pauline	Cantinière	
	GBLAE Kazio Gustave	Président COGES	
	KPASSE Déaboni Alphonsine	Présidente GAF <i>Ajak</i>	
	Mme COULIBALY	Agent de credit professionnel	COOPEC -

	Colette		Guiglo
Guiglo – Restitution au niveau régional			
11/09	GAUZET Armand Noel	Chef de Division	Préfecture Guiglo
	Mme KOUAHO Y. Célestine	CRESAC Coordonnateur	DRENET - Man
	KONE Abdoulaye	CRESAC Gestionnaire magasin	
	OUGUIN Boin Bertin	3e Secrétaire Général	
	FOFANA Daouda	CESAC IEP - Logoualé	
	OULAI Antoine 3e S/G	3e Secrétaire Général	DRENET-Guiglo
	GUISSI Antoine	CRESAC Coordonnateur	
	DOH Gaston	CRESAC Gestionnaire magasin	
	GNAHAN Béohoun Ernest	CESAC IEP – Guiglo	
	Mme KOUAKOU née Berté A	CESAC IEP - Bloléquin	
	BAKARY Lakoun Evariste	CESAC IEP – Guiglo	
	KOUACOU Tably	IEP – Guiglo	
	TIA François	CESAC IEP – Taï	
	BAHI Laurent	TS-CA	ANADER-Guiglo
	N’ZUE Meh	Assistant programme	PAM - CI
	KONE Fatimata	Assistant programme	
Abidjan			
14/09	DIALLO Ibrahim	Chargé de programme	PAM-CI
	Mme PIERRE Rachel	Chargé de Programme CS	
	N’DA Kouassi Anne-Marie	Assistante programme nutrition	
	AFFELI Wilfried	Assistant programme VAM/M&E	
	Mme AYIH Dominique	Chargée de logistique	PAM - CI
	DIALLO Abdoulaye	Agent de logistique	
	KOUADIO Kouamé David	Directeur	DAPS-COGES
	Mme EFFI Germaine	Chargée de S/E et Projets	
	Mme DONA-FOLOGO	Présidente	Ivoire DD*
	GOKPA Alain	Secrétaire Permanent	
Région du Gontouko (Bondoukou)			
15/09	SANGARE Boukary	CRESAC Coordonnateur	DRENET - Bondoukou
	DAYORO Wagnara	CRESAC Gestionnaire magasin	
	KOKO Koffi	CESAC IEP - Bondoukou	
Région du Bounkani (Bouna)			
	YAO Tao Firmin	3e Secrétaire Général	DRENET - Bouna
	OUATTARA Sina	CRESAC Coordonnateur	

16/09	DIAKITE Laye Amadou	TS-OPA	ANADER
	KOUASSI Krou	Animateur “la voix de la savane”	Radio locale
	KANGOUTE Abou Bakary	Directeur de Cabinet	Conseil régional
	ASSEM Bilé	Directeur de la Planification	
	DJARAKORONI Dagbolo	Roi de Bouna	Bounkani
	OUATTARA Bélégnonon	Chef du village	EPP Koflandé
	AKA N’Koumou Viviane	Directrice de l’école	
	GONDO Oulaï Rodolphe	Gérant Cantine	
	OUATTARA Holato	Cantinière	
	DAH Gounkité	Président COGES	
	Mme OUATTARA Houlato	Présidente GAF <i>Gbagazié</i>	EPP Kokpingué
	SOHO Edmond Francis	Directeur de l’école	
	Mme AIKOUÉ Emilienne	Gérant Cantine	
	Mme KOUASSI Zékio	Cantinière PAM	
	Mme ABENAN Alphonsine	Cantinière GAF	
	BANGNORI Jean Baptiste	Président COGES	
	Mme OUATTARA Akoua	Présidente GAF <i>Lagabenou</i>	
	GNABLI Gildas Le Roy	Directeur de l’école	EPP Niandégoué
	Mme KARBIRE Jacqueline	Gérant Cantine	
	Mme GBANE Sata	Cantinière	
	SOM Tambiré	Président COGES	
	Mme OUATTARA Diatta	Présidente GAF <i>Bissata</i>	
17/09	TIA Sylvain	Directeur de l’école	EPP Yalo
	DIHITE Kambou	Gérant Cantine	
	Mme OUATTARA Abi	Cantinière	
	OUATTARA Kikozié	Président COGES	
	Mme OUATTARA Biba	Présidente GAF <i>Dahori</i>	
	OUATTARA Mamadou	Président AVCD	
	OUATTARA Honissogo	S/G AVCD	
	KOUASSI Krou	Animateur/reporter Radio	“Voix Savane”
	BINI Yéboua	Directeur de l’école	EPP Nakélé
	Mme OUATTARA Awa	Cantinière	
	DAH Watil	Président COGES	
	Mm OUATTARA Maïmouna	Présidente GAF <i>Daabri</i>	
	OUATTARA Baganabori	S/G GAF	
18/09	KOUAME Konan	Directeur de l’école	EPP Lambira
	SARAKA Kouadio Léon	Gérant Cantine	
	KOUAME Adja Songbo	Cantinière PAM	
	Mme KOUAKOU Abenan	Cantinière GAF	
	FODOUA Kouakou	Président COGES	
	Mme KOUAKOU Aman	Présidente GAF <i>Kawori</i>	

	KOUAKOU Kouassi Jean-M	Directeur de l'école	EPP Bondoyo
	KOUAME Magloire	Gérant Cantine	
	TANOH Kacou Fabrice	Enseignant	
	KOUAME Nguessan Mathieu	Enseignant	
	Mme YAO Téha Monique	Cantinière	
	Mme OUATTARA Mariam	Président COGES	
	Mme KOUADIO Kossia Krah	Présidente GAF <i>Nouh-Bla</i>	
	BAMABA Vassouéma	Directeur de l'école	EPP Parhadi 2
	Mme BARRY Adia Cécile	Gérant Cantine	
	Mme KOUAMR Abinan K.	Cantinière	
	KOUASSI Yao Ouattara	Président COGES	
	Mme OUATTARA Mariama	Présidente GAF <i>Bigonta</i>	
	Nanan KOUASSI Kossonou	Chef du village	
	DOUBI Bi Gouré	CESAC IEP – Nassian	
Région de Ferké			
16/09		Préfet de la region du Tchologo	Préfecture
		Préfet du Département de Ferké	
	Yao Konan Jeremie	Directeur école	EPP Koutiene dougou
	Kouame Kobenan Krah	Gérant de la cantine	
	Kouassi Amenan Angeline	Cantinière	
	Alphonse Silue	Président du Coges	
	Yeo OUanlo	Président de Groupement	EPP Ferké Douane
	Kone Odile	Président de Groupement	
	Camara N'datjin	Directeur école	
	Ehui Comoé Jacques	Gérant de la cantine	
	Traoré Mariam	Cantinière	
	Yeo Drissa	Président du Coges	
17/09		Préfet de Ouangolodougou	Préfecture
		Sous préfet de Diawala	Ss préfecture
	Ouattara Gnontin	Président de Groupement	EPP Diawala 1
	Coulibaly Issa	Directeur école	
	Ouattra Karidja	Gérant de la cantine	
	Ouattara Koura	Cantinière	
	OUatara Lanzeni	Président du Coges	
	Coulibaly Barra	Président de Groupement	EPP Ouamelhor
	Kone Sanga	Directeur école	
	Ouattara Poyo	Gérant de la cantine	
	Coulibaly Ouassa	Cantinière	
	Coulibaly Tiégolo	Président du Coges	

18/09	Ouattara Kardjatou	Président de Groupement	EPP Nambonkaha
	Nguessan Kouassi	Directeur école	
	Soro Sibiirina	Gérant de la cantine	
	Coulibaly Masséni	Cantinière	
	Soro Sipélihi	Président du Coges	
	Kone Dounougnatien	Président de Groupement	EPP Lafokpokaha
	Diakité Mory	Directeur école	
	Moussou Bedoumi	Gérant de la cantine	
	Soro odette	Cantinière	
	Sekongo M’bangnan	Président du Coges	
Région de Ferké : Restitution niveau régional			
18/09	COULIBALY Kpantia René	AAC/DRENET	DRENET Ferké
	COULIBALY Idrissa	CRESAC Coordonnateur	
	ESSIS Mel Jacob	CRESAC Gestionnaire magasin	
	COULIBALY Tessinga	CESAC IEP – Ferké	
	CISSE Souleymane	CP IEP – Ferké	
	SORO N’Golo	CP IEP – Ferké	
	DIARASSOUBA Seydou	CESAC IEP - Ouangolo	
	SOULAMA Souleymane	Chef de zone – Ferké	ANADER
Abidjan			
21/09	Dr KOUSSAN Ives Roland	Coordonnateur de programme	ALLIANCE- CI
	Mme KONAN Lucile	Chargée de programme	
Abidjan : Restitution au niveau de la DCS			
21/09	Mme KONE Soukoulé	Directrice des Cantines Sc.	MENET – DCS
	Diallo	Head of program	WFP
	Affeli Wilfried	Assistant program	WFP
	Kone Sonaleho	Projet PIPCS	DCS
	Sinaly Coulibaly	Comptable	DCS
	Yeo yanou	Directeur du suivi evaluation	DCS
	Fokono Koualia Guilbert	PIPCS	DCS
	Angnoui Ebrure	Chef Sécurité alimentaire	DCS
	Sangare Maxim Epouse Cisset	Ressources humaine	DCS
	Aka Nguessou Elisabeth	Nutrition	DCS
	Adou Koffi Paul	Communication	DCS
	Sida baka Eric	SE/Info	DCS
	Samassi Vassouari	Comptable	DCS
	Kouedan Julie Angèle	S/D S/E PAS	DCS
	Tankla Kouassi helene K	Cellule energie	DCS
	N’Dri Charlemagne	S/D S/E	DCS

	Koffi Odette	Création	DCS
	N'Da Ble Chantal	RH	DCS
	Sey Bi Jules	logistique	DCS
Abidjan : Restitution avec le Bureau Pays – PAM/Rome – IRAM (conférence téléphonique)			
22/09	DIALLO Ibrahim	Chargé de programme	PAM-CI
	Mme PIERRE Rachel	Chargé de Programme CS	
	N'DA Kouassi Anne-Marie	Assistante programme nutrition	
	BIDIO Kouassi	Assistant programme	
	DIALLO Abdoulaye	Agent de logistique	
	Mme ESHUN Anna	Assistant finance-administration	
	Mme AYIH Dominique	Chargée de logistique	
	AFFELI Wilfried	Assistant programme VAM/M&E	
	MOYABI Sylla	Chargé de programme VAM/M&E	
	LETURQUE Henri	Gestionnaire Evaluation	IRAM
22/09	FOFANA Mamadou	Directeur	MENET-DSPS

Annexe 9: Liste des sigles utilisés

AFRISTAT	Observatoire Économique et Statistique d'Afrique Subsaharienne
ANADER	Agence Nationale d'Appui au Développement Rural
ART	Thérapie Anti- Rétrovirale
BP	Bureau Pays
BR	Bureau Régional
CFA	Communauté Financière Africaine
CFC	Contribution Financiere des Communautés
CNO	Centre-Nord-Ouest
COGES	Comité de Gestion
DCS	Direction de Cantines Scolaires
DRENET	Direction Régionale de l'Enseignement National et d'Enseignement Technique
DSC	Coûts de Support Directs
EDS	Enquête Démographique et de Santé
ENV	Enquêtes sur le Niveau de Vie
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
GCI	Gouvernement de Côte d'Ivoire
GHI	Indice de la Faim Dans le Monde
GIF	Gender Innovation Fund
ICN	Indice de Capacité Nationale
IDH	Index de Développement Humain
IEP	Inspection de l'Enseignement Primaire
INS	Institut National des Statistiques
IPSR	Intervention Prolongée de Secours et de Redressement
IRAM	Institut de Recherches et d'Application des Méthodes de Développement
MINAGR	Ministère de l'Agriculture
RB	Révision Budgétaire
MENET	Ministère de l'Education Nationale et Enseignement Technique
MFFAS	Ministère de la Famille, de la Femme, et des Affaires Sociales
MNP	Micronutriment en Poudre
NCI	Indice National de Capacité (<i>School feeding National Capacity Index</i>).
OEV	Office des Evaluations
OMD	Objectif du Millénaire pour le Développement
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OS	Objectif Stratégique
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PAMT	Plan d'Actions à Moyen Terme du secteur de l'Education/Formation
PAPC	Programme d'Assistance Post-Conflic
PIB	Produit Intérieur Brut

PIPAF	Projet Ivoirien de Promotion des Aliments Fortifiés
PIPCS	Programme Intégré de Pérennisation des Cantines Scolaires
PND	Plan National de Développement
PNDA	Plan National de Développement Agricole
PNIA	Programme National d'Investissement Agricole
PNUAD	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RESEN	Rapport d'Etat du Système Educatif National
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
SABER	System Approach for Better Education Results
SIDA	Syndrome d'Immunodéficience Acquise
SNA	Service National d'Alphabétisation
SNAS	Stratégie Nationale d'Alimentation Scolaire
SNPS	Stratégie Nationale de Protection Sociale
SNU	Système des Nations Unies
SPR	Standard Project Report
TBS	Taux Brut de Scolarisation
TDR	Termes de Référence
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest-Africain
UNICEF	Organisation des Nations Unies pour l'Enfance
VIH	Virus d'Immunodéficience Humaine
WISHH	World Initiative for Soy and Human Health

Bureau d'Evaluation du PAM
www.wfp.org/evaluation



Programme Alimentaire Mondial