

EVALUATION D'OPERATION

São Tomé et Príncipe – Projet de Développement DEV 200295 –
« Transition vers un Programme National d'Alimentation et de Santé
Scolaire à Sao Tomé et Príncipe » 2012-2016 : Evaluation d'Opération
du PAM (2012-2016)

Rapport D'Evaluation – Version Finale

Avril 2016

Equipe d'Evaluation : Muriel Visser, chef d'équipe ; João Pinto, consultant international, Celso Garrido, consultant national.

Gestionnaire de l'Evaluation : Henri Leturque, IRAM

Mandaté par le: Bureau d'Evaluation du PAM

Bureau d'Evaluation du PAM

Numéro du rapport : OEV/2015/013

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 (Programme Nationale pour l'Alimentation et la Santé Scolaire (PNASE), Partenaires, Bénéficiaires et le personnel du PAM. La collaboration de l'équipe du Bureau de Pays 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 en aucun cas les opinions du PAM concernant le statut légal ou constitutionnel d'aucun pays, territoire ou mer, ni concernant la délimitation de 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
Carte.....	vi
Résumé exécutif.....	vii
1. Introduction	1
1.1. Caractéristiques de l'Evaluation	1
1.2. Contexte.....	3
1.3. Descriptif de l'Opération	9
2. Résultats	11
2.1 Pertinence	11
2.2 Résultats de l'Opération	20
2.3 Facteurs ayant influencé les résultats	34
3. Conclusions et Recommandations.....	41
3.1 Evaluation Globale	41
3.2 Recommandations	44
Annexes	49
Annexe 1 : Termes de Référence	50
Annexe 2 : Matrice d'Evaluation.....	72
Annexe 3 : Méthodologie	82
Annexe 4 : Liste de personnes rencontrées	91
Annexe 5 : Programme de la mission à STP	95
Annexe 6 : Participants à la restitution externe	98
Annexe 7 : Structure du système scolaire et nombre d'écoles et d'élèves par district.....	100
Annexe 8 : Contenu des composantes du PNASE	101
Annexe 9 : Nouvelles normes pour l'alimentation scolaire et nouveau menu du PNASE	104
Annexe 10 : Valeur nutritionnelle par enfant	105
Annexe 11 : Analyse nutritionnelle des rations détaillée	106
Annexe 12 : Budget du Gouvernement de STP pour l'alimentation scolaire.....	108
Annexe 13 : Formations réalisées par le PAM (2012-2015).....	109
Annexe 14 : Projets d'ONG en appui au PNASE.....	110
Annexe 15 : Liste des documents consultés	111
Liste des acronymes.....	114

Figures et tableaux du rapport principal

Figure 1 : Carte Opérationnelle du Projet à São Tomé et Príncipe	vi
Figure 2 : Budget Général de l'Etat (prévu versus exécuté) en millions d'EUR (2012-2016) ...	5
Figure 3 : Proportion du Budget Général de l'Etat pour l'éducation, la santé et l'agriculture ..	5
Figure 4 : Espérance moyenne de vie et l'éducation (1980-2014).....	6
Figure 5 : Prévalence de la malnutrition OMD 1 (1990/92-2014/16)	6
Figure 6 : Evolution des indicateurs anthropométriques (en%) chez les enfants <5 ans (2006-2014).....	7
Figure 7 : Bénéficiaires prévus et atteints (2012-2016).....	20
Figure 8 : Aliments du panier basique planifiés et fournis entre 2012-2015 (PAM)	22
Tableau 1 : Indicateurs de l'éducation en 2012, 2015 et buts de la vision 2022.....	8
Tableau 2 : Comparaison des critères de qualité (PAM, 2009) avec DEV 200295.....	14
Tableau 3 : Comparaison de la composition nutritionnelle du menu: PAM, Loi nationale, PNASE.....	24
Tableau 4 : PNASE : Estimation des fonds disponibles en janv 2016 pour l'année scolaire 2015/16	26
Tableau 5 : Composante 2 : Activités prévues et degré de réalisation (Janvier 2016)	28
Tableau 6 : Projets d'ONG en cours entre 2013-2015	36

Fiche résumée de l'opération

Information Opérationnelle			
Titre/ type/ numéro de l'opération:	Projet de Développement DEV 200295 – « Transition vers un Programme National d'Alimentation et de Santé Scolaire à Sao Tomé et Príncipe » 2012-2016		
Approbation	Février 2012		
Modifications	<p>Deux modifications budgétaires (MB)</p> <p>MB1 (novembre 2013): Modification de nature technique visant à réaligner le budget de l'opération au nouveau cadre financier du PAM sans implication sur le montant total du budget.</p> <p>MB2 (janvier 2014) : Suite à la demande du gouvernement de retarder d'un an le début du transfert progressif des activités d'alimentation scolaire, cette MB a augmenté la quantité de produits alimentaires et les coûts connexes nécessaires à la mise en œuvre du projet ; ceci a engendré une augmentation du budget total de 320.000 dollars.</p>		
Durée	<u>Initiale</u> : 5 années 2012-2016	<u>Après révision</u> (MB2): inchangée	
Nombre prévu de bénéficiaires	43.200 (cible annuelle maximale)	<u>Après révision</u> : inchangée	
Quantité prévue de produits alimentaires	<u>Au départ</u> Produits alimentaires en nature : 3.997 tonnes de denrées Espèces et bons : -	<u>Après révision</u> : Produits alimentaires en nature : 4.381 tonnes de denrées Espèces et bons : -	
Montants nécessaires	<u>Au départ</u> : 4.966.331 dollars	<u>Après révision</u> (MB2): 5.286.436 dollars	
Autres opérations en cours	<u>Aucune</u>		
OBJECTIFS ET ACTIVITES			
	Objectif stratégique	Objectifs spécifiques de l'opération	Activités
	Résultats transversaux		
Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD 2 et 3) PNUAD (2012-2016) effets directs 3 – Accès aux services sociaux de base	Problématique hommes-femmes	Amélioration de l'égalité entre les sexes et autonomie accrue des femmes	<ul style="list-style-type: none"> • Distributions de repas dans les écoles • Actions de renforcement des capacités du gouvernement : atelier SABER ; formations diverses ; fourniture de matériel ; soutien financier pour coûts de communications ; assistance technique ; et suivi du marché
	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 1	Amélioration de l'équité d'accès et de recours à l'éducation	

	Effet direct 2	Renforcement des capacités en vue d'un accroissement de la prise en charge de la lutte contre la dénutrition et de l'amélioration de l'accès à l'éducation au niveau régional, national et communautaire													
PARTENAIRES															
Gouvernement	Ministère de l'Education, Culture et de la Formation, PNASE Ministère de l'Agriculture Ministère de la Santé Ministère des Affaires Sociales Ministère des Finances Département du Commerce et des Douanes du Ministère de Planification et Développement														
Nations Unies	UNICEF Organisation Mondiale de la Santé (OMS) Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO)														
ONGs	NGO Helpo Mar, Ambiente e Pesca Artesanal (MARAPA), ZATONA, Acção para o Desenvolvimento de Iniciativas Locais (Zatona-Adil) Amigos da Sara Associação Instituto Socio Educativo da Criança (AISEC), ALISEI ADAPPA Quá-Téla Instituto de Estudios del Hambre (IEH)														
Autres	Banque Mondiale - Quality Education for All Project Fondation Centro Tecnológico del Mar (CETMAR)														
Intrants															
Ressources de l'opération :	Principaux donateurs et répartition des contributions (Source : PAM Wings, 09 Décembre 2015)														
Besoins : 5.286.426 (après MB2) Reçues : 2.563.222 (09 Décembre 2015) % par rapport à l'appel : 48.5% Le donateur principal est l'Australie (après les fonds multilatéraux)	<p>■ Reçues ■ Besoins</p> <table border="1"> <caption>Principaux donateurs et répartition des contributions</caption> <thead> <tr> <th>Donateur</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fonds multilatéraux</td> <td>46%</td> </tr> <tr> <td>Australie</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Brésil</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Fonds d'opération précédentes</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>STP</td> <td>6%</td> </tr> </tbody> </table>			Donateur	Pourcentage	Fonds multilatéraux	46%	Australie	20%	Brésil	13%	Fonds d'opération précédentes	15%	STP	6%
Donateur	Pourcentage														
Fonds multilatéraux	46%														
Australie	20%														
Brésil	13%														
Fonds d'opération précédentes	15%														
STP	6%														

Produits					
	Valeur Cible	SPR 2012 (valeur réalisée/valeur cible)	SPR 2013 (valeur réalisée/valeur cible)	SPR 2014 (valeur réalisée/valeur cible)	SPR 2015 ¹ (valeur réalisée/valeur cible)
Nombres d'écoles pré-primaires soutenues et % par rapport à la cible	83 écoles pré-primaires	82/83	80/82	81/83	33/35
Nombre de garçons bénéficiaires des cantines scolaires dans le préscolaire	100 % du prévu	Non renseigné dans le SPR	3.617/5.715	3.611/4.208	1.230/3.853
Nombre de filles bénéficiaires des cantines scolaires dans le préscolaire	100 % du prévu	Non renseigné dans le SPR	3.804/5.904	3.964/4.379	1281/1.175
Nombre d'élèves bénéficiaires au total pour le préscolaire (garçons et filles ensemble)	100 % du prévu	8.484/10.814	7.421/11.663	7.575/8.587	2511/8.028
Nombres d'écoles primaires soutenues et % par rapport à la cible	81 écoles	81/81	81/81	81/81	35/35
Nombre de garçons bénéficiaires des cantines scolaires dans le primaire	100 % du prévu	Non renseigné dans le SPR	16.993/15.452	16.757/16.959	4885/4.011
Nombre de filles bénéficiaires des cantines scolaires dans le primaire	100 % du prévu	Non renseigné dans le SPR	16.652/16.083	16.000/17.652	5.084/3.853
Nombre d'élèves bénéficiaires au total pour le primaire (garçons et filles)	100 % du prévu	32.213/29.147	33.645/31.535	32.757/34.611	9.699/7.864
Nombre de personnes ayant reçu une formation	100 % du prévu	29/10	31/17	Non renseigné dans le SPR	113/60
Nombre de programmes nationaux mis en place avec l'appui du PAM (programmes cantines scolaires)	1	Non renseigné dans le SPR	Non renseigné dans le SPR	1	1
Nombre de projets d'assistance technique réalisés par le PAM pour renforcer la capacité	1	Non renseigné dans le SPR	Non renseigné dans le SPR	1	1
Dépenses du PAM pour renforcer la capacité du pays (\$) - \$ 1,404,654 prévu pour les 4 ans		Non renseigné dans le SPR	Non renseigné dans le SPR	50.000	3.026/4487
Réalisé		Non réalisé	Non mesuré	Non prévu	

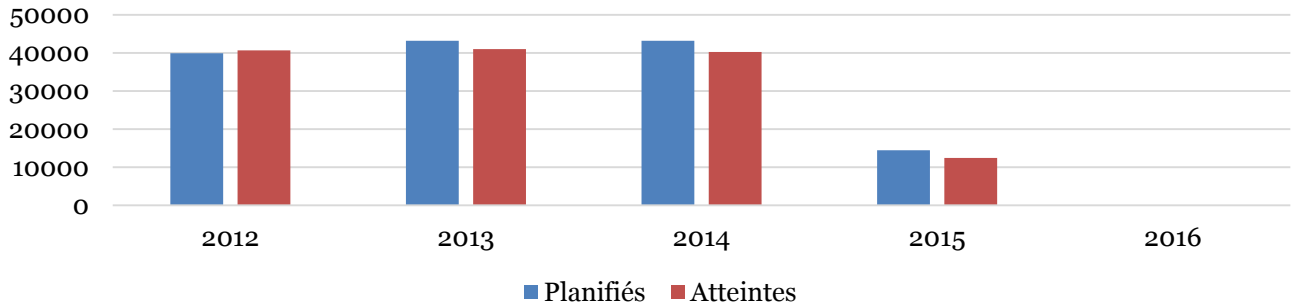
¹ Le SPR2015 était en version provisoire au moment de la préparation de ce rapport.

Produits

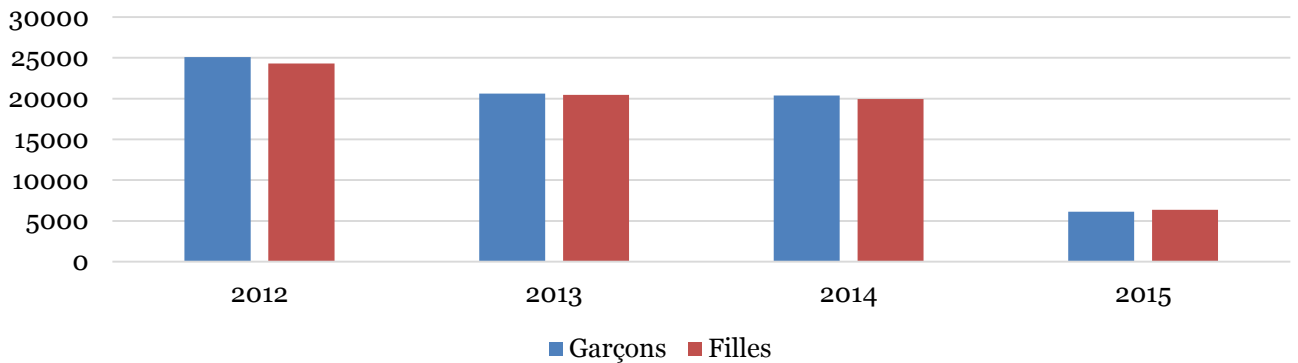
Evolution du nombre de bénéficiaires de l'alimentation scolaire par année scolaire.

Source : SPR 2012, SPR 2013, SPR 2014

Bénéficiaires planifiés et atteints entre 2012-2015 par le PAM

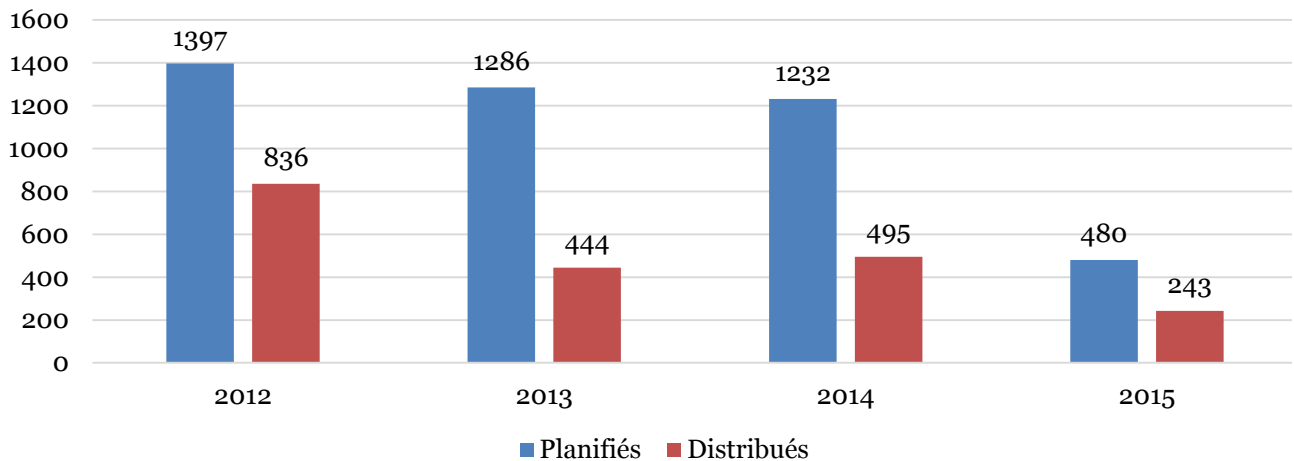


Bénéficiaires atteints, filles et garçons 2012-2015 par le PAM



Vivres Distribuées vs. Planifiées (pour la durée totale du programme)

Source : Standard Project Reports 2012, 2013, 2014



Effets			
Effets	Baseline	Première mesure	Dernière mesure
SO 4 - Réduire la dénutrition et rompre l'effet intergénérationnel de la faim			
Ratio genre – proportion de filles et de garçons dans les écoles PAM	0.95	1.02	0.98/1.04
Taux de passage dans les écoles PAM (%)	71	81.3	87.8/ 87
Inscription – changement annuel du nombre d'enfants inscrits dans les écoles qui sont appuyées par le PAM (%)	3.6	3.6	2.89/3.2
NCI – Indice de capacité nationale en alimentation scolaire (School Feeding National Capacity Index)	11	2.2	Non renseigné
Proportion de bénéficiaires féminins avec des responsabilités dans les comités associés au projet	90	Non renseigné	69
Proportion de femmes des comités associés au projet qui ont reçu une formation dans le contexte du projet	90	Non renseigné	70
<p>Remarque : Les indicateurs rapportés ne sont pas les mêmes dans les différents SPR. Le SPR 2014 contient plus d'indicateurs que les SPR 2012 et 2013. En effet, 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. Comme spécifié dans les TdR, 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.</p>			

Carte

Figure 1 : Carte Opérationnelle du Projet à São Tomé et Príncipe

<p>Légende :</p> <p>Point rouge : Ecole pré-primaire</p> <p>Point bleu : Ecole primaire</p>
--



Résumé exécutif

Antécédents, objectifs et caractéristiques de l'évaluation

1. L'évaluation du Projet DEV 200295 "Transition vers un Programme National d'Alimentation et de Santé Scolaire à Sao Tomé et Príncipe" a été commandée par le Bureau d'Évaluation du Programme Alimentaire Mondial (PAM). Cette évaluation s'est déroulée à un moment important pour cette opération, car depuis Septembre 2015², le Gouvernement de São Tomé et Príncipe (STP) assume la responsabilité de l'alimentation scolaire dans toutes les écoles primaires et les maternelles du pays, après un processus de transition initié deux ans auparavant.
2. L'évaluation a eu lieu entre Octobre 2015 et Mars 2016, avec le travail de terrain mené à STP pendant deux semaines et demie en Janvier 2016. L'évaluation couvre la période de 2012 à 2015 (l'opération se termine en Décembre 2016) et l'ensemble des activités prévues dans les deux composantes de l'opération. La composante 1 vise à fournir des repas chauds aux enfants scolarisés en maternelle et en primaire, avec une transition progressive de l'activité au gouvernement. La composante 2 vise à mettre en œuvre un processus de renforcement des capacités des services nationaux pour la gestion rigoureuse de l'alimentation scolaire, la mobilisation des ressources, le suivi et l'évaluation, et l'assistance technique.
3. Cette évaluation a deux objectifs : i) reddition de comptes au niveau interne du PAM, ainsi qu'au niveau externe pour les bailleurs, les partenaires nationaux et les bénéficiaires ; ii) l'apprentissage par l'analyse des facteurs internes et externes qui ont influencé l'opération. Le rapport de cette évaluation sera utilisé par le Bureau Pays (BP) du PAM pour identifier les actions à conduire lors de la dernière année de mise en œuvre du projet, et pour contribuer au développement du prochain Plan Cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) dans le pays.
4. Les principales parties prenantes impliquées dans cette évaluation sont : le PAM, le gouvernement STP, le Programme National pour l'Alimentation et la Santé Scolaire (PNASE), les structures chargées de la mise en œuvre au niveau local, la société civile, le Système national des Nations Unies et d'autres partenaires techniques et financiers. Ses principaux utilisateurs sont le PAM, à travers son BP et ses partenaires nationaux, le Bureau Régional (BR) à Dakar, et le Bureau de l'Evaluation (OEV) à Rome.
5. L'évaluation a été basée sur une approche mixte d'analyse de données qualitatives et quantitatives et s'articule autour de trois grandes questions : a) la pertinence de l'opération ; b) les résultats obtenus ; c) les facteurs internes et externes expliquant les résultats. Les données quantitatives proviennent des bases de données du PAM et du PNASE. Les données qualitatives proviennent d'une revue documentaire, des entretiens collectifs et individuels, des groupes de discussion et des observations de terrain dans les écoles et les maternelles. L'évaluation a utilisé les critères de l'OCDE/DAC³ et a intégré la problématique hommes-femmes, notamment dans la méthode de collecte et d'analyse des données. La limite principale à l'évaluation est liée à l'absence de données / documents au niveau des écoles. Pour surmonter cette difficulté, l'équipe a dû recourir à

² La transition totale vers le Gouvernement a démarré en Septembre 2015, c'est-à-dire pendant l'année scolaire en cours lors de l'évaluation.

³ Les critères utilisés sont : pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité.

d'autres méthodes pour vérifier la composition des repas et en estimer la valeur nutritive.

6. Deux séances de restitution ont eu lieu pour partager des constatations préliminaires : une avec le PAM et une autre avec les différentes parties prenantes. Les commentaires recueillis au cours de ces deux séances ont été pris en compte dans la préparation de ce rapport. Le rapport de cette évaluation a été préparé en français et en portugais (à la demande du gouvernement).

Contexte

7. STP est un des plus petits pays d'Afrique, avec une population estimée à 200.000 habitants. STP dépend fortement de l'aide étrangère. En dépit de l'évolution positive de certains paramètres de développement, le pays reste l'un des plus pauvres d'Afrique.⁴ Entre 2000 et 2010, une légère amélioration de la situation de la pauvreté a été constatée, avec une diminution de la part de la population pauvre (de 53,8% à 49,6% de la population)⁵. Cependant, les données de pauvreté absolue sont alarmantes avec une prévalence de 66,2% au niveau national.
8. La part des achats alimentaires dans les dépenses des ménages est très élevée : 83% pour les familles extrêmement pauvres et 79% dans les familles pauvres.⁶ La malnutrition chronique (retard de croissance) touche 17,2% des enfants et 4,5% dans la forme sévère. La malnutrition aiguë (émaciation) affecte 4% des enfants et 0,8% dans la forme sévère. Le pays fait face à des défis associés aux carences en micronutriments, en particulier la carence en fer : la prévalence de l'anémie chez les enfants est très élevée (67%) avec une tendance à la hausse.⁷
9. Les indicateurs de l'éducation au niveau de l'enseignement primaire sont bons en général, y compris dans le domaine de l'égalité entre les sexes. Au niveau secondaire, la situation est plus complexe, en particulier du fait du réseau scolaire peu étendu. Le PAM intervient à STP depuis 30 ans, en soutenant l'alimentation scolaire avec un panier de quatre produits (riz, haricots, huile, sel). Le retrait progressif du pays par le PAM a été annoncé en 2006.

Constats principaux

10. En termes de **pertinence**, l'opération est globalement conforme aux politiques et priorités nationales et aux politiques du PAM. L'opération répond bien aux besoins de la population cible.
11. En termes de **résultats**, l'opération a reçu la moitié des ressources prévues. La quasi-totalité du budget du PAM (96%) a été consacrée à la composante 1 (alimentation scolaire), contre seulement (4%) pour la composante 2 (renforcement des capacités). Pour la composante 1 l'opération a atteint la totalité des bénéficiaires visés, avec un nombre à peu près égal de garçons et filles, en offrant un repas chaud les jours d'école entre 2012 et 2015. Cependant, les bénéficiaires ont reçu un peu moins de la moitié des denrées prévues (45.6%). Des ruptures dans l'approvisionnement des vivres ont engendré une réduction du nombre de repas ou de la taille des rations alors que les cantines étaient gérées

⁴ INE. "Inquérito aos Orçamentos Familiares (IOF)", 2010.

⁵ PAM. Analyse Globale de la Sécurité Alimentaire et de la Vulnérabilité (2007). Ces données sont anciennes, mais le PAM n'a pas réalisé d'études plus récentes.

⁶ INE. "Inquérito aos Orçamentos Familiares (IOF)", 2010.

⁷ Institut National de Statistique (INE) et UNICEF. "Inquérito de Indicadores Múltiplos, São Tomé e Príncipe (MICS 2006 e MICS 2014).

par le PAM. Le processus de transfert a été retardé d'une année à la demande du gouvernement. Initié en Septembre 2014, le transfert total a été opéré en deux années scolaires au lieu des trois initialement prévues. Après le transfert en septembre 2015, l'évaluation constate que les cantines continuent de fonctionner dans toutes les écoles, avec des modalités identiques à celles du PAM. Quelques modifications ont été introduites, notamment au sujet de la contribution des parents, du contenu et de la valeur nutritionnelle du menu, et de la gestion des ressources. Il existe un dispositif de fonctionnement au niveau national, mais ce dispositif est peu efficient et non efficace. Les ressources allouées par le gouvernement sont très faibles.

12. En termes **d'effets immédiats**, la plupart des objectifs fixés pour la composante 1 sont atteints. Le taux de rétention ciblé de 85% a été atteint, et dépassé pour les filles ; le taux de parité a été maintenu à un niveau élevé (0.98) pour les trois premières années et a atteint le taux ciblé à la fin de l'opération (1.04) ; le taux de fréquentation scolaire ciblé a été atteint pour les filles et il y a eu une augmentation globale du taux de fréquentation scolaire des garçons ; par ailleurs, le taux de passage au niveau supérieur est passé de 82% à 87% sans atteindre la cible de 90%. Cependant, pour la composante 2, la plupart des activités prévues n'ont pas été effectuées (ou que partiellement), alors que cette composante est essentielle pour soutenir le processus de transition.
13. En ce qui concerne les **facteurs explicatifs**, l'absence de partenariats stratégiques solides avec les secteurs gouvernementaux de l'agriculture et de la santé, avec les partenaires de développement (FAO, BAD) et avec la société civile nuit à la pérennité du projet. La qualité de la planification et de l'ajustement des priorités aux ressources disponibles, aux besoins du pays et au processus de transition peut être questionnée. Le soutien et l'appui technique du BR et de Rome pour soutenir ce processus complexe n'ont pas été suffisants par rapport à l'ambition et la complexité du projet. En termes de facteurs externes, le travail de la Coopération Brésilienne a permis de créer un contexte juridique et institutionnel favorable qui a facilité le processus de transition. La mobilisation indépendante de la société civile pour soutenir le processus de transition a aussi été importante. Cependant, la forte instabilité politique au cours de la mise en œuvre du DEV a eu des conséquences sur la participation et l'implication du gouvernement. La forte dépendance du pays aux importations et la double insularité ont également eu des implications.
14. **Conclusions et Recommandations** : L'opération est pertinente étant donné la situation du pays. L'efficacité et l'efficacités limitées de l'opération expliquent des résultats en-dessous des attentes. Le gouvernement n'a pas aujourd'hui la capacité de gérer l'alimentation scolaire de façon autonome. La viabilité du programme d'alimentation scolaire est donc compromise. Les recommandations qui suivent partent du principe que le processus de transition du pays n'est pas réversible, que l'intervention du PAM dans le pays demeure nécessaire et doit être prolongée, et que le PAM doit passer d'une vision d'assistance à une perspective d'appui au développement.

R1 - Formulation d'une nouvelle opération DEV. Une nouvelle opération du PAM doit être formulée avec l'objectif de renforcer les capacités financières, humaines et institutionnelles pour garantir la durabilité d'une gestion autonome par le gouvernement. Cette nouvelle opération doit être formulée à partir d'une actualisation du SABER. L'achat et distribution de produits alimentaires par le PAM

ne doit plus faire partie de cette opération⁸. La formulation de la nouvelle opération – avec une durée proposée de 3 ans - doit bénéficier de l'appui d'un spécialiste de processus de transition externe au PAM. *Responsabilité : BP avec le BR, et le Gouvernement de STP. Echéance : deuxième semestre de 2016.*

R2 – Mobilisation de ressources pour le nouveau DEV et pour la mise en œuvre d'activités clés en 2016. Le siège du PAM, et le BR doivent assumer une responsabilité particulière et spécifique dans la mobilisation de ressources pour les activités proposées pour 2016 et pour le nouveau DEV. La responsabilité de mobilisation de ressources ne peut pas être portée par le seul BP car l'isolement de STP limite les opportunités de mobilisation de ressources financières, et pourrait retarder le démarrage d'un nouveau projet de transition. Cette responsabilité se justifie par l'importance pour le PAM de respecter son engagement d'appuyer le pays à compléter la transition. *Responsabilité : Siège du PAM, avec le BR. Echéance : année de 2016 et à poursuivre sur les années suivantes.*

R3 – Etudier les modalités de l'alimentation scolaire et faire une estimation des coûts. Il est urgent de faire une étude des différentes modalités les mieux adaptées au pays, incluant l'actualisation du menu, et un ajustement du budget en fonction de la prévision du nombre d'élèves. L'estimation des coûts réels doit inclure l'inclusion progressive d'aliments locaux, achetés aux producteurs locaux (voir aussi R7). Cette inclusion progressive doit faire l'objet d'un suivi annuel. *Responsabilité – BP et gouvernement STP, avec le support d'un expert du BR (ou indépendant). Echéance : deuxième semestre 2016.*

R4- Définir et soutenir le gouvernement de STP dans la mise en œuvre d'une stratégie de mobilisation de ressources financières pour l'alimentation scolaire. Il est essentiel de soutenir le gouvernement dans la définition d'une stratégie, basée sur un plan pluriannuel de financement, afin de capter les ressources nécessaires. Une telle stratégie devrait inclure : i) les ressources publiques nationales, y compris la possibilité d'appliquer des taux et des taxes supplémentaires sur certains secteurs économiques pour l'alimentation scolaire⁹; ii) les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux ; iii) le secteur privé. Le PAM doit envisager de soutenir le pays dans une adhésion à l'initiative Scaling Up Nutrition (SUN) pour la mise en place d'un "mouvement national du SUN". *Responsabilité - BP avec le BR. Echéance : Premier semestre 2017, et avec continuation pendant la nouvelle opération (2017-2019).*

R5 - Mettre en place un diagnostic participatif et détaillé des besoins institutionnels. Réaliser - avec le soutien d'un expert en processus de renforcement des capacités - un diagnostic des besoins en matière de renforcement de capacités institutionnelles y compris les besoins en formations/renforcement de capacité supplémentaires. Pour renforcer l'appropriation nationale, un tel diagnostic doit adopter une approche participative afin que les faiblesses/besoins soient identifiés «de l'intérieur vers l'extérieur » ; le diagnostic doit partir des responsables politiques et du personnel technique, y compris du PNASE. *Responsabilité - BP avec*

⁸ Cette option est justifiée pour deux raisons principales : i) la transition des districts est terminée et le gouvernement dispose d'un système national établi pour les repas scolaires, mais il manque de ressources et de capacités à différents niveaux pour assurer la gestion ; ii) Le PAM devrait aller au-delà d'une vision de l'aide alimentaire dans le pays et s'inscrire dans une perspective de développement.

⁹ La décision sur la taxe doit s'appuyer sur une étude de faisabilité afin de s'assurer que la taxe soit facilement applicable sans avoir d'effets indésirables sur l'acquisition de produits de première nécessité par les ménages, en tenant compte de la dépendance de la population aux produits provenant de l'extérieur du pays. Les secteurs concernés pourraient être le tourisme (y compris les billets d'avion), les communications, la construction, etc.

le BR et le Gouvernement de STP. *Echéance : premier semestre 2017, comme activité prioritaire du nouveau DEV.*

R6 - Élaborer un document stratégique et de programmation pour l'alimentation scolaire. Il existe une loi d'alimentation nationale, mais pas de document stratégique sur le sujet. Le gouvernement doit être appuyé par le BP dans la préparation d'un document de base pour orienter l'alimentation scolaire. Ce document doit contenir la vision du gouvernement à court, moyen et long terme et identifier des objectifs réalistes pour les différents acteurs, les institutions et les mécanismes de coordination. Le bureau de pays devrait appuyer le gouvernement dans l'élaboration d'un document stratégique et mener un plaidoyer pour l'approbation de ce document par l'Assemblée Nationale, pour faciliter la prise de décision et l'engagement politique en faveur de l'alimentation scolaire à STP. *Responsabilité - BP, avec l'appui du BR et en collaboration avec le gouvernement du STP. Echéance : 2017.*

R7 - Renforcer le processus d'achat de produits locaux pour les repas scolaires. Sur la base de la loi de PNASE, l'incorporation progressive de produits locaux doit être privilégiée, permettant le remplacement des importations en renforçant la pêche et l'agriculture familiale/locale. Le nouveau DEV devra inclure des initiatives pilotes afin de renforcer les achats locaux pour l'alimentation scolaire, y compris une initiative "P4P - Purchase for Progress" pilote dans les districts les plus productifs du pays. En ce sens, il serait pertinent d'étudier la possibilité pour STP de rejoindre l'initiative pilote PAA - Afrique (Purchase from Africans to Africa). *Responsabilité - BP avec le BR et le Gouvernement de STP. Echéance : Date limite : au cours du nouveau DEV (2017-2019).*

R8 - Soutenir le Gouvernement dans le renforcement de la coordination intersectorielle et les partenariats pour l'alimentation scolaire. Il est nécessaire de soutenir le gouvernement dans le renforcement du Comité de Pilotage, y compris la révision/adaptation de sa composition (en s'assurant que la société civile, fasse partie du comité), de ses pouvoirs, et ses termes de référence. En parallèle, il est nécessaire de développer une stratégie de renforcement de l'intersectorialité en mobilisant les secteurs de la santé, du commerce, et de l'agriculture pour une intervention plus forte et mieux coordonnée. De même, il est nécessaire d'effectuer une cartographie des différentes interventions dans le pays. Cette cartographie devrait aboutir à une proposition de partenariat stratégique pour l'alimentation scolaire qui serait soumise à validation par le gouvernement. *Responsabilité - consultant externe embauché par le BP, avec l'appui du BR ; Echéance : au cours de 2017, et avec continuation sur 2018 et 2019.*

R9 - Support technique du PAM in situ au PNASE. L'assistance technique du PAM au cours de la mise en œuvre du nouveau DEV devrait inclure une dimension d'assistance technique de proximité. À cette fin, une partie des ressources humaines du BP pourrait développer son activité en travaillant dans le PNASE afin de se concentrer sur des domaines clés tels que le suivi et l'évaluation, l'approvisionnement, la logistique et la comptabilité / finance, ainsi que sur la reddition de comptes et l'élaboration de rapports. Il serait important de mettre en place des termes de références clairs à cet effet sur les responsabilités des deux parties. *Responsabilité – BP avec le BR et en collaboration avec le gouvernement, Echéance : Au cours du nouveau DEV (2017-2019).*

R10 – Définir et mettre en œuvre un programme de communication pour le développement (C4D) centré sur l'alimentation scolaire. Une stratégie de communication ciblant le grand public en général, les parents et les tuteurs, le secteur privé local et international et le gouvernement doit être mise en place pour améliorer le niveau de connaissance/information sur le programme d'alimentation scolaire. Cette stratégie permettra de mobiliser la communauté afin de soutenir STP dans l'identification conjointe de solutions et d'assurer une participation des différents acteurs dans les efforts de mise en œuvre du programme d'alimentation scolaire. *Responsabilité – BP, avec le BR et le Gouvernement de STP. Echéance : Premier semestre de 2016.*

R11 -Documenter les leçons apprises de l'expérience de la transition STP d'une façon résumée et assurer sa diffusion pour soutenir d'autres pays qui s'engagent vers des processus de transition. Ce document, peut être utilisé lors de séances de formation, pour soutenir le développement de projets similaires, et servir de référence pour l'élaboration d'une note conceptuelle du PAM pour appuyer le SABER. *Responsabilité – Unité des filets de sécurité et protection sociale/Siège du PAM avec le soutien du BP. Echéance : fin 2016*

1. Introduction

1.1. Caractéristiques de l'Évaluation

1. **Objectifs et champs de cette évaluation** - l'évaluation du Projet de Développement DEV 200295 "Transition vers un Programme National d'Alimentation et de Santé Scolaire de São Tomé et Príncipe" a été commanditée par le Bureau d'Évaluation du Programme Mondial d'Alimentation (PAM), sur proposition du Bureau Régional (BR) et en concertation avec le Bureau de Pays (BP). Cette évaluation s'est déroulée à un moment important pour cette opération, car depuis Septembre 2015¹⁰, le Gouvernement de São Tomé et Príncipe (STP) assume la responsabilité de l'alimentation scolaire dans toutes les écoles et les maternelles du pays, après un processus de transition initié deux ans auparavant.
2. L'évaluation de l'opération a été réalisée entre Octobre 2015 et Mars 2016. L'évaluation porte sur la période 2012-2015, ce qui correspond à quatre années de mise en œuvre (l'opération se termine en Décembre 2016). L'évaluation couvre l'ensemble des actions planifiées et organisées en deux composantes. La Composante 1 est liée à l'alimentation scolaire et vise à fournir des repas chauds aux enfants de l'enseignement pré-primaire et primaire, avec une transition graduelle vers le gouvernement. La composante 2 vise à mettre en œuvre un processus rigoureux de renforcement de capacités pour la gestion de l'alimentation scolaire, la mobilisation des ressources, le suivi et l'évaluation et l'assistance technique.
3. Le rapport d'évaluation sera utilisé par le BP du PAM pour identifier les actions dans le cadre de la dernière année de mise en œuvre du projet, et pour contribuer à l'élaboration du prochain Plan Cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), qui débute en 2017.
4. Cette évaluation a deux objectifs complémentaires qui sont communs aux évaluations du PAM : tout d'abord, rendre compte au niveau interne du PAM, ainsi qu'au niveau externe pour les bailleurs, les partenaires nationaux et les bénéficiaires ; mais également, l'apprentissage par l'analyse des facteurs internes et externes qui ont influencé l'opération et la formulation de recommandations pour les interventions futures. Les principales parties prenantes impliquées dans cette évaluation sont: le PAM; le Gouvernement de STP et le Programme National pour l'Alimentation et la Santé Scolaire (PNASE); les structures chargées de la mise en œuvre au niveau local (principalement les écoles et les autorités des districts); les organisations de la société civile (nationales et internationales) qui fournissent leur appui et collaborent à la mise en œuvre du projet; l'équipe du Système National des Nations Unies et d'autres partenaires techniques et financiers du Ministère de l'Éducation, de la Culture et des Sciences (MECC). Les principaux utilisateurs sont le PAM à STP et ses partenaires dans le pays, le BR (BR) du PAM à Dakar, le Bureau des Évaluations (OEV) à Rome et différentes unités du siège (unité des filets de sécurité et protection sociale au sein de la division des programmes et politiques ainsi que la Division des partenariats avec les gouvernements). Pour le BR, l'évaluation analyse la mise en œuvre de ce projet, ses résultats et ses impacts et tire des enseignements utiles pour d'autres programmes dans la région. Pour l'OEV, cette évaluation fait partie d'une série

¹⁰ Le transfert total au Gouvernement est effectif depuis Septembre 2015, soit, pendant l'année scolaire 2015/2016.

d'évaluations engagées depuis 2013, avec des objectifs de reddition et d'apprentissage. Pour le BP, l'évaluation fournit un regard indépendant sur l'opération et permet au Bureau de poursuivre le dialogue avec le Gouvernement, avec les partenaires et avec le PAM sur la forme et les modalités d'une éventuelle prolongation de l'appui à l'alimentation scolaire dans le pays, en particulier dans le prochain cycle PNUAD qui commencera en 2017.

5. L'évaluation est guidée par les Termes de Référence (TdR) (annexe 1) et par une matrice d'évaluation (annexe 2). L'évaluation s'articule autour de trois grandes questions : a) la pertinence de l'opération ; b) les résultats obtenus ; c) les facteurs internes et externes permettant d'expliquer les résultats. La matrice d'évaluation a été conçue pendant la phase de préparation du travail sur le terrain par l'équipe d'évaluation; elle établit un lien logique entre: les principales composantes de l'évaluation; les sous-questions que l'équipe a identifiées pour répondre aux questions-clés; les critères d'évaluation de l'OCDE/CAD (pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité); les sources d'information envisagées pour répondre aux questions; et les méthodes proposées pour la collecte d'information. La problématique du genre a été incluse dans les sous-questions et indicateurs de la matrice.
6. **Approche méthodologique** – L'évaluation s'est appuyée sur une approche mixte. Des précisions sur la méthodologie sont présentées dans l'annexe 3. Les données quantitatives ont été recueillies à partir des données du PAM et du PNASE. Les données qualitatives ont été recueillies à travers l'analyse documentaire, et les entretiens et visites sur le terrain à STP. Différentes techniques de collecte d'information ont été utilisées: des groupes focaux et entrevues de groupe avec les bénéficiaires et les membres des communautés bénéficiaires; des entrevues collectives avec les partenaires d'exécution (en particulier avec les associations de paysans et de pêcheurs); des entrevues individuelles dans les écoles avec les principaux exécutants (les directeurs d'écoles, gestionnaires, cantinières et les membres des associations des parents d'élève); des entrevues individuelles et collectives avec des informateurs-clés de différents ministères, agences des Nations Unies, des partenaires de coopération et les Organisations Non-Gouvernementales (ONG). L'évaluation a intégré la problématique hommes-femmes, notamment dans la méthode de collecte et d'analyse des données. La liste des personnes contactées est à l'annexe 4 et le programme de la mission à l'annexe 5.
7. Les entrevues ont été réalisées avec l'appui de guides d'entretiens préalablement élaborés pour les différents groupes cibles. Ces guides comprenaient des questions spécifiques liées aux questions de genre (ex. en ce qui concerne la participation des femmes dans la prise de décisions, la qualité et la quantité d'aliments pour les filles et les garçons). Pour la collecte d'information, l'équipe a réalisé des entretiens séparés pour les hommes et les femmes et pour les filles et garçons et s'est engagée à assurer qu'un nombre égal d'interlocuteurs masculins et féminins soit couvert au niveau des bénéficiaires. En plus des entretiens, l'équipe a également réalisé des observations dans les écoles et les maternelles ciblées par l'opération. L'observation a porté sur le processus de préparation des repas, les heures des repas (en observant l'organisation, les conditions d'hygiène, le processus de distribution), ainsi que les lieux de stockage et de préparation des aliments. Compte tenu que l'équipe était amenée à conduire des entretiens avec des mineurs, l'évaluation a demandé aux autorités du secteur d'éducation dans les

districts concernés d'informer les PTA des écoles de l'évaluation en cours en expliquant les objectifs. Pour les entretiens avec les enfants une explication leur a été fournie sur les objectifs du travail, et l'option de refuser de participer a été systématiquement posée. L'équipe a gardé le registre des entretiens sur une Dropbox confidentielle et ne fait pas de référence dans le rapport et les briefings aux sources spécifiques d'information.

8. Pendant le processus de collecte des données, l'évaluation a interrogé un total de 69 personnes et a effectué des visites dans 12 écoles primaires (pour un total de 91), et 4 maternelles situées (pour un total de 106) dans 5 districts. Ainsi l'évaluation a dépassé l'objectif de 14 établissements scolaires et 4 districts établis dans le rapport préparatoire.
9. **Programme de la mission** : la phase de préparation du travail sur le terrain pour STP s'est déroulée en Novembre et début Décembre 2015. Le travail sur le terrain à STP a été réalisé pendant deux semaines et demie, du 05 au 21 Janvier 2016, avec un total de six jours consacrés aux visites dans les écoles et les jours restants dans la capitale, São-Tomé, pour les consultations, les entrevues et la collecte de données supplémentaires. À la fin de la mission deux réunions de restitution des résultats préliminaires ont été tenues : i) la restitution interne, avec la participation de l'équipe PAM du pays, des représentants du BR, et de OEV de Rome ; ii) la restitution externe, couvrant l'ensemble des entrevues, au niveau de São Tomé, à laquelle ont assisté plus de 40 participants (voir liste en annexe 6). Les observations et les commentaires recueillis au cours de ces deux séances ont été pris en compte dans l'élaboration de ce rapport.
10. Le rapport de cette évaluation a été préparé en français et en portugais et offert pour commentaires aux principaux partenaires avant sa finalisation. Le contrôle de qualité de la version provisoire du rapport et du rapport final est réalisé par l'IRAM.
11. **Limitation/difficultés rencontrées** - l'équipe a reçu la pleine collaboration du PNASE et du PAM qui ont fourni les données permettant de réaliser différentes analyses présentées dans ce rapport. La plus grande difficulté est liée à l'absence de données/registres au niveau des écoles, notamment en ce qui concerne l'alimentation scolaire. En effet, les différentes fiches de registre et de contrôle existantes sont envoyées par les écoles au PNASE tous les quinze jours sans qu'une copie ne soit conservée à l'école. Pour surmonter cette difficulté l'équipe a dû recourir à d'autres méthodologies pour vérifier la composition des repas et estimer sa valeur nutritionnelle.

1.2. Contexte

12. **Démographie** : STP est un des plus petits pays d'Afrique et est composé de deux îles (île de São Tomé et île de Príncipe), situées à environ 300 km de la côte Ouest de l'Afrique. Le pays est divisé en 7 districts - 6 sur São Tomé et 1 sur l'île de Príncipe qui a obtenu le statut de Région Autonome de Príncipe (RAP) en 1996.
13. Le recensement général de la population de 2012¹¹ a dénombré 200.000 habitants, dont environ 7.000 sur l'île de Príncipe. La densité de population est de 180 habitants/km². Le taux d'accroissement de la population est de 2,45 %/an. La majorité de la population (65%) se concentre sur deux districts : Água Grande

¹¹ IV Recensement Générale de la Population et Habitation (RGPH-2012).

(où se trouve la capitale) et Mé-Zóchi. Les enfants et les jeunes¹², représentent plus de la moitié de la population du pays (52%).

14. **Politique** : Après la conquête de l'indépendance, en 1975, le pays a connu une période de régime socialiste de parti unique jusqu'à l'introduction du multipartisme dans les années 1990. Le pays est aujourd'hui une république démocratique, semi-présidentielle ; le Président et le Parlement sont élus par suffrage direct et le Premier-Ministre désigné au sein de la liste du parti vainqueur des élections législatives. Cependant, **l'instabilité politique** est une caractéristique encore très présente avec des changements gouvernementaux très fréquents qui ne permettent pas l'adoption d'une stratégie gouvernementale et des politiques publiques à long terme. Outre la dimension politique, le pays présente encore des défis importants du point de vue institutionnel, économique et financier, et est donc classé comme un "État Fragile" par la Banque Africaine de Développement (BAD) et la Banque Mondiale (BM). Depuis l'introduction du multipartisme en 1990, aucun gouvernement n'a mené son mandat à terme.
15. Le pays a tenu des élections législatives en 2014, à mi-parcours du DEV. Les élections ont été remportées à la majorité absolue par le parti Action Démocratique Indépendante (ADI). Il faut noter que le Gouvernement actuel a remplacé un gouvernement de coalition démissionnaire qui avait pris le pouvoir en 2012 (début du projet DEV). Selon les analyses internationales, en dépit de l'instabilité politique, le pays présente des indices de "bonne gouvernance"¹³, ainsi que des bonnes notes sur le plan de la sécurité et l'Etat de Droit¹⁴, la liberté, les droits civils et politiques¹⁵, et un faible niveau de corruption¹⁶.
16. **Economie et Finances** : La structure économique du pays est dominée par le commerce et les services liés au tourisme (environ 30% du Produit Interne Brut (PIB) et par l'agriculture et la pêche (environ 25% du PIB). Les indicateurs macroéconomiques sont restés stables : le taux de croissance annuel du PIB a été d'environ 5%; le taux d'inflation présente une tendance de réduction progressive au cours de la dernière décennie (environ 4% en 2016). Toutefois, le taux de chômage reste élevé (13,6%), en particulier chez les jeunes.
17. La faible production et productivité interne, le manque d'industrie de transformation rendent le pays très **dépendant des importations**, et vulnérable face à la volatilité des prix des denrées alimentaires sur les marchés internationaux. Les principales sources de revenu, en dehors du tourisme, dérivent de l'exportation du cacao, café et poivre. Il est important de souligner qu'une exploitation pétrolière est prévue, probablement à partir de 2018/19, ce qui peut ouvrir de nouvelles perspectives pour la stimulation économique à court terme.
18. **Le budget Général de l'Etat (OGE)** est très limité. Pour 2016, le budget a été estimé à environ 150 millions d'euros, dont **95% dépendent de l'aide extérieure**. En outre, le pays connaît des difficultés à obtenir le financement

¹² Environ 15% de la population a moins de 5 ans (classe d'âge pré-scolaire) et plus de ¼ de la population (26,3%) se situe entre 6 et 14 ans (classe d'âge d'enseignement primaire).

¹³ Le pays a été classé à la 13^{ème} place sur un total de 54 pays dans l'Indice Mo Ibrahim de la Bonne Gouvernance Africaine 2015. www.moibrahimfoundation.org/iiag, consulté le 29.01.2016.

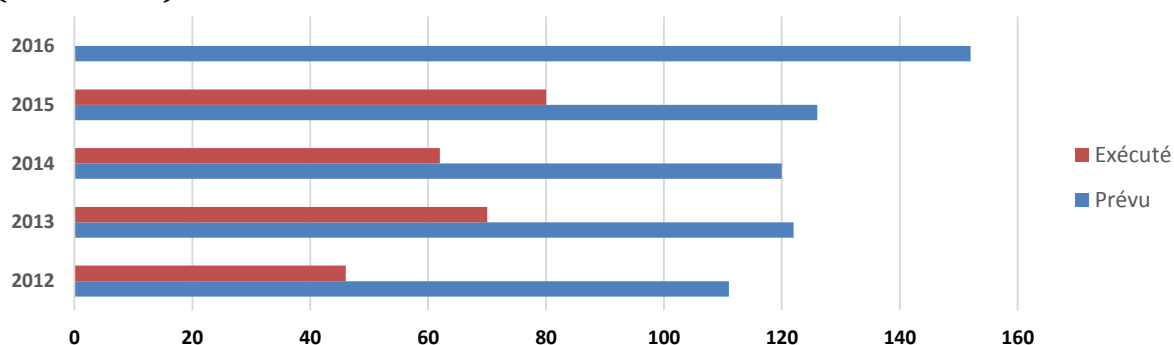
¹⁴ Le pays est classé à la 9^{ème} place en Afrique, à la 1^{ère} place en Afrique Centrale pour la sécurité et l'Etat de Droit.

¹⁵ Le pays a reçu une note de 2 (échelle 1 meilleur et 7 pire) dans le Rapport Freedom in the World 2015. <https://freedomhouse.org/>, consulté le 29.01.2016.

¹⁶ Le pays a été classé 66 sur un total de 167 pays dans l'Indice de Perception de la Corruption Mondiale 2015. www.transparency.org, consulté le 29.01.2016.

extérieur (subventions et prêts), et seulement environ 50% du budget annuel prévu est effectivement exécuté. (cf. figure 2)

Figure 2 : Budget Général de l'Etat (prévu versus exécuté) en millions d'EUR (2012-2016)

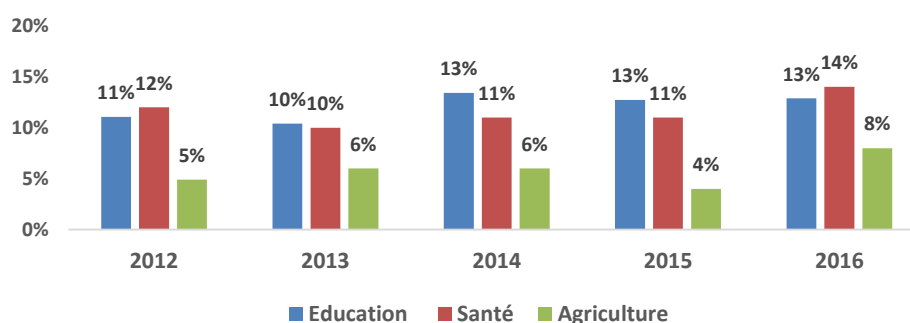


Budget Général de l'Etat (prévu versus exécuté) en millions d'EUR (2012-2016)

Source : Préparé par l'équipe avec les données du ministère des Finances (2016)

19. Un certain nombre de politiques publiques importantes sont en cours dans le pays, mais le manque de financement pour leur mise en œuvre compromet leur impact économique et social. Plus d'un tiers du Budget Général de l'Etat est alloué aux secteurs de l'éducation, de la santé et de l'agriculture (cf. figure 3), mais la plupart des dépenses sont destinées aux salaires. Le budget public de l'alimentation scolaire est très limité, avec seulement 36.000 USD¹⁷ en 2015.

Figure 3 : Proportion du Budget Général de l'Etat pour l'éducation, la santé et l'agriculture

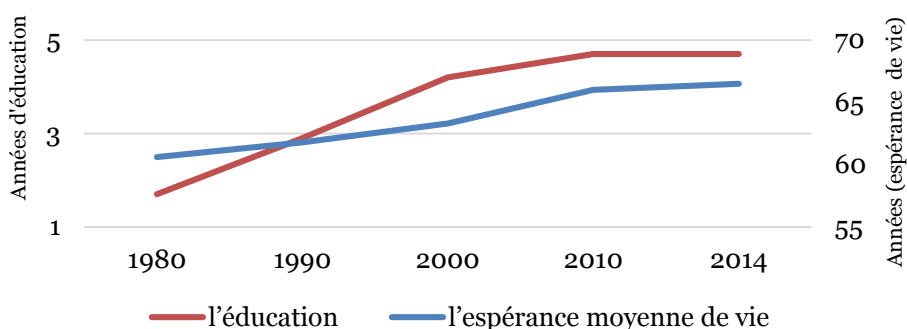


Source: Préparé par l'équipe avec les données du ministère des Finances (2016)

20. Pauvreté et Développement : Le pays occupe la position 143 sur un total de 188 pays pour l'**Indice de Développement Humain (IDH)**. Le pays a enregistré un progrès important au cours des 25 dernières années : entre 1980 et 2015, l'IDH est passé de 0,452 à 0,555 soit une augmentation de 23%. Cela est dû principalement aux progrès de deux principales composantes de l'IDH, à savoir l'**espérance moyenne de vie** (passé de 60 à 67 ans) et l'éducation (le nombre moyen d'années d'éducation est passé de 1,7 à près de 5 ans). (cf. figure 4)

¹⁷ Le montant de USD36,000 ne comprend que les sommes allouées à l'achat de denrées alimentaires (d'autres fonds sont alloués pour les salaires et autres coûts).

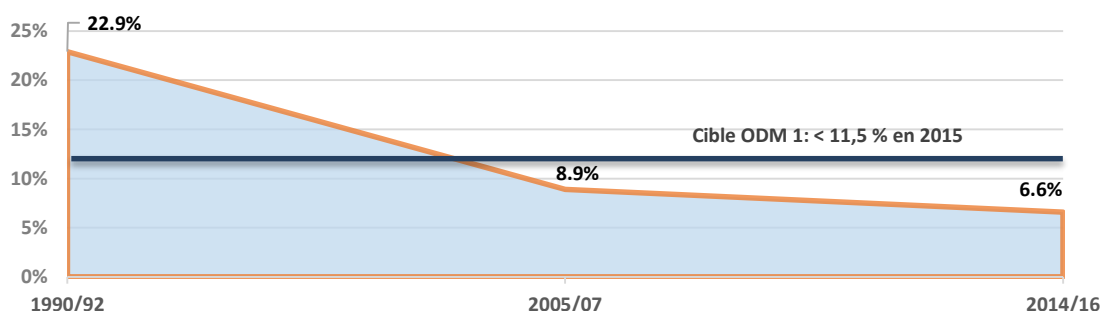
Figure 4 : Espérance moyenne de vie et l'éducation (1980-2014)



Source: Préparé par l'équipe avec les données du IDH (1980-2014)

21. Malgré cette évolution, STP est l'un des pays les plus pauvres d'Afrique. Selon l'IOF 2010¹⁸, entre 2000 et 2010, l'amélioration de la situation de la pauvreté a été très modeste, ne diminuant que de 53,8% à 49,6%. La même étude a également révélé que la prévalence de la pauvreté absolue nationale est de 66,2%.¹⁹
22. Les ménages consacrent la majorité de leurs revenus dans des dépenses alimentaires : 83% pour les familles extrêmement pauvres ; 79% pour les familles pauvres ; 66% pour les familles non pauvres. Pour la plupart des ménages (84%) les principales sources d'approvisionnement en aliments sont les marchés locaux, notamment la vente de rue. Par contre l'autoconsommation a un faible poids dans les stratégies de consommation des ménages.
23. **Sécurité alimentaire** : Au niveau national, les données du PAM montrent que près de 36.000 personnes sont en situation d'insécurité alimentaire²⁰, dont 16.000 personnes (10,2% des ménages) ont une consommation alimentaire pauvre et 20.000 personnes (12,6% des ménages) ont une consommation alimentaire limitée²¹. Le pays a fait de grands progrès dans la lutte contre la faim et a déjà atteint l'ODM 1 (cf. figure 5). Le nombre de personnes sous-alimentées²² a diminué de 51,4% et la prévalence de la sous-alimentation²³ a diminué de 71,2%, par rapport à la période de référence (1990-92 à 2014-16)²⁴.

Figure 5 : Prévalence de la sous-alimentation ODM 1 (1990/92-2014/16)



¹⁸ INE. "Inquérito aos Orçamentos Familiares (IOF)", 2010.

¹⁹ Dans les districts la situation est la suivante: Água Grande (68,3%), Mé-Zochi (56,6%), Cantagalo (65,9%), Caué (84,5%), Lembá (73,7%), Lobata (67,8%), RAP (71,4%).

²⁰ Il s'agit de sous-alimentation.

²¹ PAM. Analyse Globale de la Sécurité Alimentaire et de la Vulnérabilité (2007). Ces données peuvent être désuètes, mais malheureusement le PAM n'a pas réalisé d'études plus récentes.

²² Objectivos da Cimeira Mundial da Alimentação (CMA 1996)

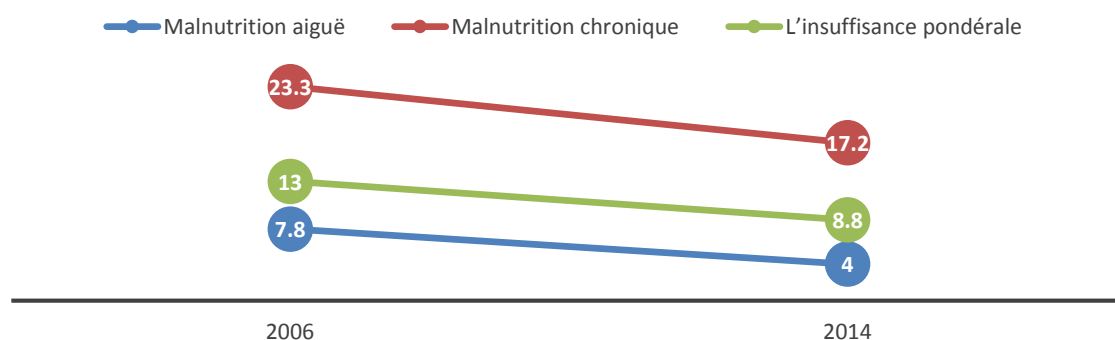
²³ Objectivo de Desenvolvimento do Milénio (ODM 1)

²⁴ FAO. "L'État de l'insécurité alimentaire dans le monde" (2015)

Source: Préparé par l'équipe avec les données du FAO/SOFI (2015)

24. Nutrition et Santé Infantile: Le pays a fait aussi des progrès en termes de nutrition infantile (enfants de moins de 5 ans), mais les données récentes montrent qu'il existe encore des défis considérables. La malnutrition chronique (*retard de croissance*) touche 17,2% des enfants dont 4,5% dans la forme sévère. La malnutrition aiguë (*émaciation*) affecte 4% des enfants, dont 0,8% dans la forme sévère. L'insuffisance pondérale affecte 8,8% des enfants dont 1,8% dans la forme sévère. Le graphique suivant compare les périodes 2006 et 2014, sur la base des données MICS²⁵ (cf. figure 6). Le pays présente également des défis en ce qui concerne les carences en micronutriments, en particulier la carence en fer : la prévalence de l'anémie chez les enfants est très élevée (67%) et évoluerait à la hausse. Cette prévalence est encore plus élevée dans le sud du pays (74%) et dans la RAP (71%). La supplémentation en vitamine A a augmenté et couvre désormais 71% des enfants. La mortalité infantile a diminué, et se situe aujourd'hui à 38/1000 naissances. La prévalence de la diarrhée et des infections respiratoires chez les enfants est également faible, ce qui est dû aux progrès réalisés en matière d'accès à l'eau potable et à l'assainissement, en particulier dans les zones rurales.

Figure 6 : Evolution des indicateurs anthropométriques (en%) chez les enfants <5 ans (2006-2014)



Source : Préparé par l'équipe avec les données du MICS 2006 et MICS 2014

25. Education : Le système éducatif à STP comporte 3 niveaux d'enseignement (primaire, secondaire, supérieur), en plus de l'éducation préscolaire. Les enseignements préscolaires et primaires sont gratuits. Actuellement, pour ces niveaux, le pays dispose d'un excellent réseau d'enseignement qui couvre l'ensemble du pays, dont 106 maternelles (préscolaires) et 91 écoles (primaires). L'effectif des enfants inscrits est de 9363 (préscolaires) et de 35 465 (primaires). L'effectif d'enseignants est de 619 (pré-primaire)²⁶ et de 917 (primaire)²⁷. Le ratio enseignant/élève est de 36. L'annexe 9 présente les données relatives à la structure du système et le nombre d'écoles et d'élèves par district.

26. Le pays est sur la bonne voie pour atteindre les objectifs 2022 en matière d'éducation, il présente des indicateurs très élevés avec un taux de scolarisation proche de 95%. Les taux d'admission dans l'enseignement primaire sont également élevés, mais une légère baisse a été constatée depuis le début du DEV.

²⁵ Institut National de Statistique (INE) et UNICEF. "Inquérito de Indicadores Múltiplos, São Tomé e Príncipe (MICS 2006 e MICS 2014).

²⁶ Comprend les enseignants et le personnel auxiliaire.

²⁷ Les données de ce paragraphe se réfèrent à l'année scolaire 2014-2015.

L'enseignement primaire a connu une croissance très importante, accompagnée de la croissance de la population, en passant de 22.000 élèves en 2001 à plus de 35.000 aujourd'hui. Les taux d'abandon scolaire sont faibles, autour de 2%. (cf. tableau 1) Le ratio professeurs-élèves est élevé (36, bien en dessous de la moyenne pour l'Afrique), et il y a encore des défis en termes de formation des enseignants (56% sans formation).

Tableau 1 : Indicateurs de l'éducation en 2012, 2015 et buts de la vision 2022

Indicateur	2012	2015	Objectifs 2022
Taux de scolarisation brut	135	117	100
Taux de scolarisation net	95	94,1	100
Taux d'admission a 7 ans	86	77,1	96
Taux de promotion	86	78,5	98
Taux de répétition	12	19,3	3
Taux d'abandon	1	2,2	0
Taux de conclusion	86	112	99
Ratio élève/enseignant	36	39	30
Ratio élève/classe	79	40	30
% d'enseignants avec formation	42,5	58	100

Source : Données du Ministère de l'Éducation

27. Il y a aussi des défis liés à accessibilité des écoles et la pauvreté des familles. Ces difficultés sont plus prononcées au niveau de l'enseignement secondaire. La faible participation à ce niveau d'enseignement, peut s'expliquer entre autres facteurs par le manque d'infrastructures.
28. **Question de Genre :** le pays ne présente pas de problèmes majeurs de genre dans le secteur de l'éducation. Environ la moitié des élèves inscrits à l'école primaire sont des filles (49%). Le taux de redoublement des filles est moindre que celui des garçons (40% contre 50%). Au niveau secondaire, le taux net de scolarisation est plus élevé chez les filles que chez les garçons (65% contre 55%). Dans l'enseignement primaire, la plupart des enseignants sont des femmes (56%), cette proportion est encore plus élevée dans le pré-primaire (94%). Le taux d'alphabétisation chez les jeunes (15-24 ans) est légèrement plus élevé chez les filles que chez les garçons (90% contre 88%). Le pays a atteint les OMD relatifs à l'égalité de genre et est classé à la 115^{ème} position en termes d'inégalité de genre avec un IDG de 0,894.
29. **Alimentation Scolaire :** Après 30 ans d'intervention du PAM dans le pays, le gouvernement a créé, en 2010, une unité nationale liée au Ministère de l'Éducation chargé de la gestion des repas scolaires. Cette décision a pris en compte la perspective du retrait progressif du PAM qui a déjà été annoncé et en discussion depuis 2006. En 2012, le PNASE a été institutionnalisé sous forme de loi (Loi n° 04/2012).
30. Dans le cadre de l'alimentation scolaire, le pays dispose d'une infrastructure organisationnelle composée par une unité centrale, des pôles logistiques régionaux, des responsables des cuisines liés au ministère de l'éducation (fonctionnaires), quelques moyens de transport, avec 25 personnes en position d'encadrement (gestion, technique, logistique et administratif), des gestionnaires

dans toutes les écoles²⁸. Toutes les écoles disposent de cuisines et de petits entrepôts, quoique souvent en mauvaise conditions, en particulier dans les zones rurales. Beaucoup d'écoles ne disposent toujours pas d'accès à l'eau ou n'ont pas un assainissement adéquat²⁹.

31. Avant le projet DEV, le PNASE a bénéficié d'un fort appui du PAM et de la Coopération du Brésil.³⁰ Un effort important en matière de formation (cantinières, gestionnaires, communautés) a été réalisé, notamment dans les tests des différentes modalités de repas scolaires, y compris les achats locaux aux petits producteurs. Depuis plusieurs années, même avant le DEV, le PNASE a essayé de diversifier le menu pour inclure un régime varié et plus équilibré, avec le soutien du PAM et du Brésil.
32. Depuis 2015, le gouvernement assume intégralement la gestion des repas scolaires dans toutes les écoles maternelles et primaires du pays. Cependant, les ressources publiques disponibles sont très limitées (36.000 USD du budget de l'Etat en 2015).

1.3. Descriptif de l'Opération

33. Le projet DEV 200295 a été approuvé en Février 2012 par le Conseil d'Administration du PAM. Le projet contribue à deux Objectifs Stratégiques (OS) du Plan Stratégique du PAM pour la période 2008 à 2013, notamment "réduire la faim chronique et la dénutrition" (OS 4) et "renforcer les capacités des pays à réduire la faim par des stratégies de transition et d'acquisition locales" (OS5)³¹
34. Au cours de la période de la mise en œuvre de l'opération précédente - DEV 104220 "Appui à l'Education de Base et aux systèmes de santé pour les groupes vulnérables (2006-2011)" - le retrait progressif du PAM avait été annoncé et le dialogue entamé pour préparer une transition graduelle vers un programme d'alimentation scolaire gouvernemental. Le DEV 200295 a été conçu dans ce contexte pour conduire cette transition, sur une période de cinq ans, avec un budget prévu d'environ 5 millions d'USD, (49% obtenus³²). Le DEV 200295 est aujourd'hui la seule opération du PAM en cours dans le pays.
35. Le DEV a trois objectifs: 1) continuer à assurer un niveau d'accès élevé à l'éducation et au développement des capacités humaines; 2) renforcer la capacité des entités ministérielles, en particulier du PNASE dans les domaines liés à la gestion des repas scolaires; et 3) transférer la responsabilité de la gestion du programme d'alimentation scolaire du PAM au PNASE de sorte à créer des bases

²⁸ Selon les informations du BP, l'infrastructure actuelle du PNASE a été conçue, financée et bâtie par le BP (4 naves et édifice qu'abrite l'administration du PNASE) et est évaluée à plusieurs centaines de milliers de dollars américains. L'actuelle salle de formation en classe du PNASE (salle de réunion et salle de formation théorique) ainsi que celle de formation pratique (cuisine équipée avec un four écologique) ont été bâties grâce à une proposition qui fut élaborée par le BP et soumise à un fond fiduciaire brésilien qui l'a financée. En fait, le PAM reste le propriétaire de cette structure car le transfert de propriété n'est pas encore effectif. C'est pourtant l'équipe du PNASE qui gère cet espace. La plupart des cuisines, réfectoires et petits entrepôts au niveau des écoles ont été soit bâtis, soit réhabilités par un fond conjoint (FED, UNICEF et PAM) durant les années 2001-2003. Les réhabilitations récentes touchent moins de 10% de ces infrastructures.

²⁹ Concernant la difficulté des écoles d'avoir accès à l'eau, cette situation a été constatée au cours de visites de suivi dans le cadre du projet précédent (DEV 10422.0). En 2009/2010, le BP a financé l'achat de 2 bidons de 25/30 litres pour chaque école pour la captation d'eau dans les environs des écoles. En 2011/2014, le PAM a mis en œuvre un projet conjoint avec l'UNICEF visant à augmenter la disponibilité d'eau dans les écoles et améliorer l'environnement et l'assainissement en milieu scolaire (USD 100 000).

³⁰ WFP (20108). WFP Strategic Plan 2008-2013.

<http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp228800.pdf>

³¹ Avec l'approbation du Plan Stratégique 2014-2017 l'opération répond à l'OS4 : "Réduire la malnutrition et rompre le cycle intergénérationnelle de la faim".

³² Les principaux bailleurs de fonds de l'opération sont l'Australie et le Brésil (après les fonds multilatéraux).

solides pour un programme d'alimentation scolaire durable et endossé par le Gouvernement.

36. Ces objectifs doivent être atteints par la mise en œuvre des activités organisées en deux composantes principales, parallèles et complémentaires :
- a. Distribution de repas scolaires à tous les enfants de la maternelle et des écoles élémentaires pendant 180 jours par an, avec une transition graduelle de la responsabilité du PAM au gouvernement.
 - b. Renforcement rigoureux de la capacité de gestion du gouvernement pour la gestion du programme d'alimentation scolaire, la mobilisation de ressources, le suivi et l'évaluation, et l'assistance technique.
37. Dans le cadre de la composante 1, les enfants devraient recevoir un repas équilibré et chaud dans les écoles, avec une valeur énergétique de 690 calories (qui représente 30-45 pour cent des besoins journaliers). Les achats du PAM seraient faits en conformité avec les règles de l'institution et pourraient éventuellement inclure des achats locaux.
38. Dans le cadre de la composante 2 il été prévu un ensemble d'activités dans trois domaines considérés critiques pour assurer la durabilité, notamment :
- a. L'élaboration d'une stratégie pluriannuelle de mobilisation des ressources, renforcée avec des matériaux de communication et de sensibilisation, la création d'une base de données des bailleurs et une analyse financière du programme pour aider le Ministère de l'Education à prendre des décisions et réduire les coûts de certaines composantes.
 - b. L'assistance technique pour explorer la faisabilité d'introduire des modalités innovantes telles que des repas légers (*snacks* et soupes) ou coupons pour l'achat de produits locaux, par exemple, des fruits, du poisson, des légumes et autres.
 - c. Un recueil des besoins en termes de capacités ; le renforcement des capacités en fonction des lacunes identifiées, notamment dans les domaines de la logistique, suivi des approvisionnements en vivres, contrôle de qualité, gestion des entrepôts, etc. Il est également prévu de développer la capacité du PNASE à suivre le marché pour diffuser des informations sur les conditions du marché, la variation de l'offre et de la demande, la structure du marché et les options de réponse.
39. Le document de projet identifie comme bénéficiaires directs de l'opération un total de 43.200 élèves, avec une proportion semblable de garçons et de filles³³, couvrant la totalité des élèves de l'enseignement pré-primaire et primaire du pays. Ces élèves doivent bénéficier d'un repas chaud par jour pendant l'année scolaire (définie comme la période d'Octobre à Juin). Le projet prévoit que le nombre de bénéficiaires directs de l'alimentation scolaire du PAM baisse graduellement à mesure que les écoles/maternelles sont intégrées dans le programme PNASE du Gouvernement.
40. Dans le document du projet, le début du processus de transition des écoles au Gouvernement devait se produire à partir de 2013 et être mis en œuvre sur trois années consécutives. Les trois premiers districts (Cantagalo, Lobata et Lembá) ont été identifiés selon les critères suivants : niveaux de pauvreté et d'insécurité

³³ Le taux était de 1.02 en 2014 (<http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002317/231751por.pdf>)

alimentaire moins élevés ; moindres problèmes logistiques et d'accessibilité. Ces critères devaient réduire le risque d'implications négatives de la transition.

41. Une évaluation à mi-parcours était prévue pour la mi-2014 pour rendre des comptes de manière adéquate et faciliter le processus d'apprentissage et l'ajustement éventuel de l'opération. Le document de projet ne prévoyait pas d'actions spécifiques dans le domaine de genre – seulement l'objectif de maintenir la parité (déjà établie) entre garçons et filles.
42. Une révision budgétaire (RB) a été faite pour ce projet en Janvier 2014. Cette révision était nécessaire pour prendre en compte la demande formulée par le Gouvernement de STP de reporter d'un an le début du processus de transition. La révision a augmenté la quantité de produits alimentaires de l'opération avec 391 tonnes d'aliments supplémentaires et les coûts liés au transport et autres, se traduisant par l'augmentation du montant de financement du projet de 320.105 USD. Aucune révision du DEV n'a été faite à mi-parcours, car l'évaluation à mi-parcours n'a pas eu lieu.
43. Le partenaire institutionnel du PAM pour cette opération est le Ministère de l'Education, à travers le PNAE. Le document du projet mentionne également d'autres partenaires clés : le Département du Commerce du Ministère de l'Economie et de la Coopération Internationale pour l'achat des produits locaux, ainsi que l'UNICEF pour les questions d'alimentation dans les écoles maternelles et le déparasitage. L'opération prévoyait une étroite coordination du DEV avec les actions des autres partenaires des Nations Unies dans le cadre du PNUAD 2012-2016 et en particulier le domaine de priorité 4 (développement des ressources humaines et des services sociaux de base).

2. Résultats

2.1 Pertinence

2.1.1 Adéquation de l'opération au contexte du pays et aux besoins des populations

44. La conception du DEV a pris en compte les analyses existantes sur la situation des groupes cibles (la pauvreté, la vulnérabilité, l'insécurité alimentaire, les modes de vie)³⁴ ainsi que les résultats d'une évaluation décentralisée réalisée en 2011³⁵ et - selon les informations fournies à cette évaluation - une évaluation interne des capacités du gouvernement. Cependant, le rapport de dernière évaluation n'a pas pu être consulté. La conception et la planification du DEV a été discutée avec les partenaires nationaux clés (Gouvernement, Nations Unies, partenaires de développement, société civile). Toutefois, l'équipe d'évaluation a constaté qu'au moment de la conception, la discussion a été conduite avec des cadres opérationnels mais pas avec les décideurs-clés du point de vue politique.
45. **Composante 1 - Alimentation Scolaire :** Le DEV propose de fournir des repas scolaires dans tous les établissements du pré-primaire et primaire, réunissant ainsi la totalité des bénéficiaires qui fréquentent ces institutions. Les objectifs de cette composante sont cohérents avec le contexte du pays et l'option du choix du groupe-cible a été adaptée aux besoins de la population, compte tenu

34 À savoir MICS 2006, CSFVA 2007, IDS 2009, IOF 2010.

35 PAM (2011). "Decentralized evaluation of São Tomé and Príncipe Development. Project – 104220 "Support to Basic Education and Health Care System for Vulnerable Groups".

des niveaux généralisés de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire encore existante, même dans les centres urbains.³⁶ Au cours des visites sur le terrain, il a été rapporté que de nombreux enfants quittent la maison sans rien manger. Cela signifie que le premier repas de la journée est fourni par l'école. Le DEV est cohérent avec les objectifs de l'éducation dans la mesure où il peut contribuer à accroître l'accès des enfants à l'école ainsi que réduire l'abandon scolaire. Il est également important de mentionner qu'à STP, les dépenses concernant l'alimentation représentent 80% du budget des ménages. Pour cette raison, l'alimentation scolaire représente un "filet de sécurité" effectif, car elle procure un transfert implicite de revenus pour les familles pauvres et vulnérables d'un montant équivalent à la valeur de l'alimentation distribuée. L'importance de l'alimentation scolaire a été confirmée par tous les intervenants questionnés, notamment les décideurs politiques et les bénéficiaires. Toutes les parties prenantes reconnaissent la nécessité de continuer à assurer l'alimentation scolaire de manière universelle, en particulier dans le pré-primaire et le primaire, après le retrait du PAM dans le suivi de cette opération.

46. Composante 2 – Développement des capacités : L'option d'inclure une composante de renforcement des capacités est cohérente avec le contexte du pays, étant donné que le PNASE n'a été créé qu'en 2011 et sa loi adoptée en 2012, date de démarrage de l'exécution du DEV. Cette loi du PNASE prévoit déjà le retrait du PAM et un transfert progressif des responsabilités au gouvernement. Le DEV propose pour cette composante un processus rigoureux de développement des capacités visant à renforcer les dimensions de gestion, mobilisation des ressources, suivi et évaluation et assistance technique pour assurer le succès du transfert de l'alimentation scolaire. Les objectifs de cette composante sont aussi cohérents avec la faible capacité reconnue du gouvernement, facteur mentionné par la majorité des interrogés au cours de l'évaluation. Cependant, la conception du DEV ne contient pas une analyse institutionnelle adéquate ni un diagnostic approfondi des besoins, et ne prévoit pas non plus la réalisation de ce diagnostic au début de l'opération.

47. Choix géographique : Le DEV est un programme de portée nationale ce qui est pertinent, compte tenu de la petite taille du pays. Le processus de transfert au gouvernement est envisagé de manière progressive en cohérence avec un calendrier de la transition qui a été discuté avec le gouvernement et s'est basé sur deux critères pertinents : i) zones de plus grande insécurité alimentaire et ii) difficultés logistiques pour accéder à certaines régions.

2.1.2 Cohérence et priorités de la modalité et du modèle d'alimentation scolaire

48. Modalité : La modalité d'alimentation scolaire prévue dans le DEV est basée sur la fourniture d'un repas chaud, préparé à l'école. Souvent, les élèves ont une seule période de classe (le matin ou l'après-midi). Les repas sont prévus sur la base de 180 jours/an correspondant aux 9 mois de l'année scolaire et distribués pendant la pause du matin (élèves de la première ronde) ou en début d'après-midi (élèves de la deuxième ronde)³⁷.

³⁶ Le pays a un taux élevé de pauvreté (66,2% au niveau national), avec certains districts au-delà des 70% et 80% de la population pauvre.

³⁷ Dans quelques écoles plus petites, le repas peut être servi à un seul moment, qui couvre les élèves qui sortent le matin (premier ronde) et ceux qui entrent l'après-midi (deuxième ronde). Cela nuit aux élèves du matin, car ils restent pendant toute la période de classe sans manger, mais dans de nombreux cas c'est la seule option face aux conditions logistiques.

49. L'ensemble du projet DEV a été conçu et mis en œuvre sur la base de ces modalités, y compris le processus de transfert. La conception du DEV stipulait la nécessité de tester des modalités alternatives ou plus adaptées au contexte national, mais cela n'a pas été fait. La modalité "repas chaud à l'école" semble être la plus appropriée, mais il manque des études ou des analyses comparant cette modalité à d'autres solutions alternatives éventuellement plus adaptées à la réalité du pays. Aussi, il manque une analyse réaliste des coûts et adaptée au contexte national pour cette modalité et d'autres alternatives. Cependant, il est important de souligner que le DEV s'est préoccupé des "coûts environnementaux" (impact), notamment à travers l'option de distribuer des foyers écologiques dans les écoles.
50. Le DEV définit un menu basé sur 4 produits (riz, haricots, sel et huile). Du point de vue énergétique, le menu DEV est adapté aux besoins du groupe-cible, car il fournit environ 40% et 45% des besoins énergétiques nécessaires aux enfants du primaire et pré-primaire, respectivement. Les produits alimentaires utilisés sont adaptés aux habitudes alimentaires actuelles. Cependant, il est important de mentionner que, traditionnellement, le riz ne faisait pas partie des habitudes alimentaires du pays. Cela pose actuellement un problème parce que tout le riz est importé (ou offert)³⁸, ce qui compromet la durabilité future du programme. Comme il sera expliqué dans l'analyse des résultats, le nouveau menu introduit par le PNASE a introduit des sources locales d'hydrates de carbone. Le projet DEV serait plus pertinent et approprié s'il incluait dans sa conception l'introduction progressive de produits locaux en substitution des produits importés au long de son exécution. En fait, immédiatement avant le démarrage du DEV, le PNASE avait déjà commencé une expérience-pilote d'introduction de produits locaux dans le menu, avec l'appui de la Coopération du Brésil. Cette expérience n'a pas été prise en compte dans la conception et la mise en œuvre du DEV.
51. D'autre part, même si le menu DEV est approprié d'un point de vue énergétique, il ne couvre pas les besoins nutritionnels des enfants. Les études disponibles montrent que la majeure partie de la population a une consommation alimentaire acceptable (77,2% acceptable, 12,6% limite et 10,2% pauvre)³⁹. Cependant, la consommation alimentaire à la maison est très peu diversifiée, ce qui contribue au niveau élevé de carence en micronutriments, en particulier en fer. La prévalence élevée de l'anémie (>60% dans la dernière décennie) aurait pu justifier l'introduction d'activités de fortification, la distribution de suppléments **nutritionnels**⁴⁰ ou l'introduction de produits locaux avec une teneur en fer plus élevée⁴¹.
52. **Modèle de Gestion** : Le modèle de gestion prévu dans le DEV est centralisé, car les produits alimentaires sont importés et distribués dans les écoles depuis le niveau central. Il s'agit du modèle de gestion le plus commun du PAM qui a été également utilisé dans le pays pendant les trois dernières décennies. L'ensemble du projet DEV a été conçu et mis en œuvre sur la base de ce modèle de gestion, y compris le processus de transfert. La conception du projet DEV ne prévoit pas la possibilité de tester d'autres modèles de gestion alternatifs ou plus adaptés au

³⁸ Le pays ne produit pas de riz, mais son absence sur les marchés locaux (ou l'augmentation des prix), peut déclencher des troubles sociaux graves et des problèmes politiques.

³⁹ PAM. Analyse Globale de la Sécurité Alimentaire et de la Vulnérabilité (CSFVA), 2007.

⁴⁰ Actuellement il existe seulement le supplément avec la Vitamine A menée par l'UNICEF.

⁴¹ Notamment en augmentant la quantité de haricots et de légumes verts dans le menu.

contexte national en particulier du fait du manque de ressources. Au cours de la mise en œuvre du DEV (voir chapitre suivant), le gouvernement a introduit des changements dans la gestion de l'alimentation scolaire grâce à l'approbation de la Loi 04/2012, formulée avec le soutien de BP et du Brésil (achat de produits locaux, contribution des parents dans l'alimentation scolaire, autres) vise à mettre en place une plus forte décentralisation, et la responsabilisation des écoles et/ou des communautés dans la gestion de l'alimentation scolaire. Ces différentes options auraient dû être étudiées/testées par le DEV pour soutenir la transition de l'activité au gouvernement.

2.1.3 Cohérence et priorités du développement des capacités

53. L'importance du renforcement des capacités a été reconnue par toutes les parties prenantes, notamment par le gouvernement. Cette pertinence a été constatée sur le terrain par l'équipe d'évaluation, compte tenu des limitations importantes existantes, notamment du point de vue technique, de gestion, de captation de fonds, de coordination intersectorielle, du cadre juridique et sa réglementation, du suivi et l'évaluation, entre autres. Ces faiblesses existaient déjà au moment de la formulation du DEV, mais n'ont pas été suffisamment prises en compte dans sa conception initiale.
54. L'absence d'analyse institutionnelle appropriée et de diagnostic approfondi des besoins de renforcement de capacité limite la pertinence et la cohérence du projet DEV. Au moment de la formulation et de l'approbation du DEV, la Politique d'Alimentation Scolaire du PAM (2009)⁴² était en vigueur. Cette politique fournit un cadre de référence pour la conception, la formulation et la mise en œuvre de programmes d'alimentation scolaire et indique 8 critères de qualité qui doivent être remplis. La conception et le contenu des activités proposées dans le projet DEV comprennent seulement trois de ces critères (cf tableau 2)

Tableau 2 : Comparaison des critères de qualité (PAM, 2009) avec DEV 200295

Critères de Qualité pour les Programmes d'Alimentation Scolaire (PAM, 2009)	Concordance DEV 200295
Durabilité	Non
Alignement avec le cadre politique nationale	Non
Financement et budget stable	Oui
Arrangements institutionnels solides pour la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation	Oui
Partenariats solides et coordination intersectorielle	Non
Conception programme basée sur les besoins et coût/efficacité	Oui
Stratégie pour la production et l'achat local	Non
Forte participation communautaire et appropriation	Non

55. S'agissant d'un projet de transition, il aurait été important de considérer l'ensemble de ces critères lors de la conception de la composante 2 du DEV. La conception du DEV échoue donc dans la plupart de ces aspects essentiels pour soutenir un processus de transition, alors que ces critères répondent à des lacunes qui étaient identifiées au moment de l'approbation du projet. L'évaluation SABER – réalisée à la fin 2013 - a confirmé les failles existantes et les faiblesses institutionnelles à renforcer. Toutefois, cet exercice a été tardif.

⁴² Disponible à <http://one.wfp.org/eb/docs/2009/wfp208224~1.pdf>.

2.1.4 Concordance avec la stratégie et les politiques du PAM

56. **Plan Stratégique du PAM (2008-2013)**⁴³: Ce plan marque un tournant historique dans l'intervention du PAM concernant le modèle d' "aide alimentaire" *stricto sensu* vers une approche axée sur l'appui aux gouvernements pour réduire leur dépendance à l'aide. Ce plan a 5 objectifs stratégiques⁴⁴. Le DEV est cohérent avec **l'objectif 4** (en particulier en ce qui concerne l'augmentation des niveaux d'éducation et de nutrition par l'alimentation scolaire) et **l'objectif 5** (en particulier en ce qui concerne le renforcement des capacités dans le but de transférer la responsabilité au gouvernement).
57. **Politique d'Alimentation Scolaire** : Comme démontré antérieurement, le DEV ne s'aligne pas suffisamment avec la politique d'alimentation scolaire du PAM en vigueur au moment de la formulation (politique 2009) puisque la plupart des critères de qualité proposés pour la formulation et la mise en œuvre des initiatives d'alimentation scolaire n'ont pas été inclus dans le projet DEV. En **2013** le PAM a approuvé une **révision de la politique d'alimentation scolaire**⁴⁵, en établissant 5 objectifs centraux pour le travail du PAM dans ce domaine⁴⁶. On peut constater que le DEV a maintenu la cohérence avec les **objectifs 1, 2 et 4** de cette politique. Le DEV prévoyait des révisions annuelles et son contenu aurait pu être ajusté au cours de l'exécution, notamment pour intégrer les actions dans le domaine de l'objectif 5, en lien avec les priorités du gouvernement et absolument cruciales pour le succès de l'opération. Il est également important de mentionner que cette politique a suggéré l'adoption de la méthodologie SABER. **L'analyse SABER** a été réalisée avec l'appui du projet DEV à la fin 2013, conformément à l'orientation politique du PAM.
58. **Politique Genre** : Au moment de la formulation et de l'approbation du DEV, la politique du PAM en vigueur avait été approuvée depuis **2009**⁴⁷. Elle fournit un cadre de référence pour l'intervention du PAM en vue de créer un environnement propice pour la promotion de l'égalité de genre et de *l'autonomisation* des femmes. Le DEV est globalement cohérent avec cette politique, car il cherche à renforcer et maintenir un environnement institutionnel qui favorise l'égalité de genre, en appuyant le gouvernement pour l'inclusion de l'aspect genre dans le cadre de la composante 1 alimentation scolaire).
59. En **2015** le PAM a approuvé une nouvelle politique de genre (2015-2020)⁴⁸ pour renforcer son intervention et veiller à ce que l'alimentation réponde aux différents besoins des filles et des garçons. Comme indiqué dans la section précédente sur le contexte, il n'y a pas de problèmes majeurs sur la question du genre dans l'alimentation scolaire dans le pays. Mais, il est important de souligner que le DEV s'aligne avec cette politique, notamment dans le cadre de son **Objectif 1** (en

⁴³ Disponible à <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp228800.pdf>.

⁴⁴ **1)** sauver des vies et protéger les moyens d'existence dans les situations d'urgence ; **2)** prévenir la faim aiguë et investir dans la préparation aux catastrophes et mesures d'atténuation ; **3)** restaurer et reconstituer les vies et les moyens d'existence en situation après-conflit, après-catastrophe et de transition ; **4)** réduire la faim chronique et la malnutrition ; **5)** renforcer les capacités nationales pour réduire la faim par des stratégies de transfert et achats locaux.

⁴⁵ Disponible à <https://www.wfp.org/content/school-feeding-policy>.

⁴⁶ **1)** fournir un réseau de sécurité pour les familles en insécurité alimentaire par les transferts de rentes ; **2)** appuyer l'éducation des enfants en améliorant la capacité d'apprentissage et l'accès au système d'enseignement ; **3)** améliorer la nutrition des enfants en réduisant les carences en micronutriments ; **4)** renforcer les capacités nationales pour l'alimentation scolaire par un appui technique ; **5)** développer les liens entre l'alimentation scolaire et la production locale.

⁴⁷ Disponible à <https://www.wfp.org/content/wfp-gender-policy>.

⁴⁸ Disponible à <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp276754.pdf>.

maintenant l'opération adéquate aux besoins des bénéficiaires et en utilisant des données désagrégées par âge et par sexe dans le suivi).

60. **Autres politiques du PAM:** La politique de **nutrition**⁴⁹ a été approuvée en 2012 pour veiller à ce que les interventions du PAM promeuvent l'accès à une alimentation adaptée aux besoins des bénéficiaires, au bon moment et au bon endroit. Cette politique définit 5 principaux axes d'intervention⁵⁰. Le DEV est globalement cohérent avec cette politique, en particulier son alignement avec **l'objectif 5** de renforcer le *focus* de la nutrition dans les programmes et politiques du gouvernement. Il est important de mentionner que le DEV prend aussi comme bénéficiaires les enfants de la pré-primaire (2-5 ans), en contribuant à ses **objectifs 2 et 3** de prévenir la malnutrition aiguë et chronique, dans ce groupe d'âge spécifique. Cependant, le DEV aurait dû porter plus d'attention aux carences en micronutriments.
61. Le DEV est aussi bien aligné avec la politique de **renforcement des capacités**⁵¹, approuvée en 2009, en particulier à travers la composante 2, visant à garantir une forte appropriation par le gouvernement de l'alimentation scolaire et le renforcement des capacités nationales à assumer de façon autonome le programme en termes de mise en œuvre et de gestion efficace et efficiente. Cependant, il aurait été souhaitable que les dimensions de partenariats et de sensibilisation, identifiées comme des priorités pour cette stratégie, soient d'avantage considérées dans le DEV.

2.1.5 Concordance avec les politiques nationales

62. **Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté (SNRP) :** Le DEV est cohérent et s'aligne avec les priorités stratégiques du gouvernement définies dans la II SNRP (2012-2016), en particulier dans son *Axe 3 - Développement du Capital Humain et Amélioration des Services Sociaux de Base*. En effet, cette stratégie identifie l'éducation comme une priorité et pose comme objectif d'assurer que 100% des enfants d'âge scolaire aient accès et terminent l'enseignement primaire. Le renforcement de l'alimentation scolaire promu par le PAM a contribué à améliorer l'accès et l'équité de l'enseignement primaire, comme prévu dans la SNRP. Le DEV est également cohérent avec *l'Axe 4 - Renforcer la cohésion et la protection sociale*, en particulier à travers deux actions principales : i) promouvoir l'égalité et l'équité de genre dans l'accès à l'éducation de forme universelle ; et ii) garantir un "réseau de sécurité" aux familles les plus pauvres et vulnérables en fournissant l'alimentation scolaire dans toutes les écoles maternelles et écoles primaires du pays.
63. **Charte de l'Éducation de São Tomé et Príncipe (Vision 2022) :** Le DEV est totalement cohérent avec la stratégie et les directives gouvernementales pour le secteur de l'éducation. Les objectifs de promotion de l'égalité des opportunités dans l'accès à l'éducation, avec une attention particulière à la question de genre, coïncident dans le DEV et dans la "Vision 2022" du gouvernement. Dans le cas particulier de l'alimentation scolaire, la "Vision 2022" considère que le gouvernement devrait assumer la totalité de la gestion et des coûts associés à partir de 2015. Cette orientation stratégique coïncide avec l'objectif principal du

⁴⁹ Disponible à <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/eb/wfpdoc061668.pdf>.

⁵⁰ **1)** traiter la malnutrition aiguë modérée (6-59 mois) ; **2)** prévenir la malnutrition aiguë (6-23 mois); **3)** prévenir la malnutrition chronique (6-23 mois); **4)** réduire les carences en micronutriments par la fortification (6-59 mois); **5)** renforcer le focus sur la nutrition dans les politiques publiques qui n'ont pas un focus spécifique de nutrition.

⁵¹ Disponible à <https://www.wfp.org/content/wfp-policy-capacity-development>.

PAM qui vise à conclure le transfert total de la gestion de l'alimentation scolaire du PAM au gouvernement à la fin du projet du DEV. En matière d'éducation il est également important de souligner la priorité définie par la "Vision 2022" relativement au renforcement des capacités techniques et institutionnelles du secteur. La composante 2 du DEV est entièrement cohérente avec cette orientation.

64. **Programme National de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PNSAN)** : Le PNSAN a été approuvé en 2012 et propose un cadre d'intervention pour 10 ans, divisé en deux phases: les 5 premières années, se concentrent sur : la relance de la production, l'amélioration des conditions d'accès aux marchés et l'amélioration de l'état nutritionnel et sanitaire de la population ; les 5 ans suivants, se concentrent sur : la consolidation des actions de la première phase, en promouvant un encadrement des producteurs et le renforcement des filières alimentaires, notamment la transformation des produits agricoles. L'Axe 3 du PNSAN vise à améliorer le régime alimentaire dans les écoles par l'incorporation de produits locaux dans l'alimentation scolaire et propose 3 composantes principales : I - Développer la production agricole dans les écoles ; II - Promouvoir le Développement des Cantines Scolaires ; III - Améliorer l'hygiène sanitaire dans les écoles⁵². Le PNSAN a été approuvé après la formulation du DEV. Le DEV est aligné avec certaines composantes de PNSAN, mais aurait pu être ajusté en cours d'exécution pour devenir plus cohérent, en particulier en ce qui concerne la promotion de l'horticulture scolaire et l'introduction de produits locaux dans l'alimentation scolaire.
65. **Stratégie Nationale pour l'Égalité et Équité de Genre (SNEEG)** : Le SNEEG a été approuvée en 2007 avec l'objectif global d'accélérer les objectifs d'égalité et d'équité dans les domaines culturels, sociaux, juridiques, économiques et politiques. Cette stratégie comprend 5 domaines d'intervention prioritaires. Le DEV est aligné avec le domaine 2 sur la promotion de l'égalité et de l'équité dans l'éducation. Dans ce domaine, la SNEEG détermine des interventions dans le secteur de l'éducation pour accroître le taux de scolarisation, la réduction des inégalités entre garçons et filles à tous les niveaux de l'enseignement et élever le niveau de l'éducation des femmes.
66. **Politique et Programme National de Protection Sociale** : Ce programme a été approuvé en 2014 et reconnaît l'importance de l'alimentation scolaire en tant que mesure de soutien et de protection sociale pour les groupes vulnérables tels que les enfants. Bien qu'ayant été formulé plus tôt, le DEV est cohérent avec les lignes directrices de cette politique. Cette politique prévoit que le gouvernement assume l'ensemble de l'alimentation scolaire, mais reconnaît les limitations budgétaires de l'Etat. Il est important de mentionner que cette politique stipule que les familles les plus pauvres doivent être exemptes de tous les coûts liés à l'éducation, y compris l'alimentation scolaire.
67. **Programme National d'Alimentation et Santé Scolaire (PNASE)** : Ce programme a été élaboré en 2011 et approuvé en 2012 (Loi n° 04/2012), il a comme principaux objectifs de compléter les besoins nutritionnels des élèves et former des habitudes alimentaires saines, en contribuant à l'augmentation de la concentration et de l'apprentissage. En plus de la dimension alimentaire, ce programme comporte également une dimension de santé scolaire. C'est le

⁵² En raison de son importance, est placé dans l'Annexe 9 le contenu de ces composants

principal instrument de politique en matière d'alimentation scolaire à travers lequel s'oriente et s'exécute toute intervention du gouvernement dans ce domaine, y compris le processus de transfert de la gestion du PAM au gouvernement. Il est important de mentionner que ce programme a été créé avec la perspective du retrait du PAM. De fait, ce programme prend la forme d'une loi, étant donné l'absence dans le pays d'une véritable stratégie nationale et programmatique pour l'alimentation scolaire. Cette loi définit un certain nombre d'aspects importants, tels que : les principes généraux, cadre institutionnel, mécanismes de gestion et de coordination (central et écoles), procédures financières, l'évaluation, etc. Cependant, il est limité sur plusieurs aspects nécessitant des réglementations spécifiques, telles que les acquisitions locales des produits.

68. Le DEV est cohérent avec les priorités des principales politiques nationales. Le Ministère de l'Education est le principal interlocuteur et partenaire du DEV. Cependant, la conception du DEV échoue car elle ne reflète pas les niveaux de synergies appropriées avec certains secteurs stratégiques du gouvernement pour l'alimentation scolaire. Le **Ministère de la Santé** n'a pas été considéré de manière adéquate dans la conception du DEV comme un acteur clé dans le processus et la transition. Les orientations globales du PAM recommandent la complémentarité entre les interventions de santé et de nutrition dans le cadre de l'alimentation scolaire. En outre, le propre programme PNASE comprend également la dimension de santé directement liée à l'alimentation scolaire. La conception du DEV ne prévoit pas la synergie avec le ministère de la santé, en particulier dans le cadre de son programme de nutrition, mais aussi dans d'autres actions complémentaires de santé scolaire sous la responsabilité du Ministère de la Santé. Le **Ministère de l'Agriculture** n'a pas été considéré de manière adéquate dans la conception du DEV comme un acteur clé dans le processus et la transition. Les orientations globales du PAM recommandent que les processus de transition soient basés sur un lien étroit entre l'alimentation scolaire et la production locale. En outre, le PNASE prévoit l'introduction de produits locaux dans les repas scolaires. La conception du DEV ne prévoit pas la synergie avec le ministère de l'agriculture, en particulier en ce qui concerne l'organisation de la production, l'identification des produits potentiels pour l'alimentation, la mobilisation des associations/coopératives de producteurs et les mécanismes d'achats de produits alimentaires locaux.

2.1.6 Cohérence et complémentarité avec les partenaires du PAM

69. **Nations Unies** : Le Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (PNUAD 2012-2016) est l'instrument principal du pays pour renforcer la coordination, la cohérence et les synergies entre les interventions des différentes agences qui opèrent dans le pays. Le PNUAD est harmonisé avec la Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté (SNRP 2012-2016) et définit quatre piliers centraux⁵³. La conception et la planification du DEV ont été discutées dans le cadre du système des Nations Unies dans le pays et sont en cohérence avec ses priorités stratégiques, en particulier son Pilier 3 - Accès aux services sociaux de base, qui comprend les objectifs d'assurer l'éducation primaire universelle et l'égalité de genre. Le DEV s'aligne avec les objectifs et les

⁵³ **1)** promouvoir la bonne gouvernance, la consolidation de l'Etat de Droit et le renforcement des institutions ; **2)** promotion de nouvelles opportunités de croissance, développement des activités génératrices de revenus, création d'emplois et sécurité alimentaire ; **3)** réduire la vulnérabilité, améliorer les conditions de vie et l'accès aux services sociaux de base ; **4)** environnement et gestion des risques de catastrophes.

indicateurs proposés dans le PNUAD, notamment en termes de niveau d'éducation et amélioration des écoles, y compris les cantines scolaires, la santé et la nutrition, l'eau potable et les infrastructures.

70. Dans le cadre du système des Nations Unies le DEV a établi des partenariats avec l'UNICEF pour améliorer les conditions d'hygiène, assainissement et accès à l'eau potable dans les écoles. Il a établi des partenariats avec l'OMS pour le déparasitage des enfants à l'école. Ces synergies sont cohérentes avec la réalité nationale, répondent à l'orientation stratégique du PNUAD et sont alignées avec le cadre global de référence *FRESH – Focusing Resources on effective School Health*⁵⁴ qui doit accompagner les initiatives d'alimentation scolaire. Des discussions pour un partenariat avec la FAO n'ont pas abouti à des résultats concrets.
71. Le PAM a promu des discussions communautaires au sujet de la planification du DEV, y compris la consultation de différentes parties prenantes, notamment, les secteurs du gouvernement et des ONG. Cependant, la conception et la mise en œuvre du projet n'ont pas reflété des niveaux de participation/collaboration appropriées, ni promu de fortes synergies avec les acteurs locaux, qui seraient nécessaires compte tenu de la réalité nationale. L'établissement de partenariats avec les acteurs locaux est l'un des objectifs stratégiques du DEV. Cette option est cohérente avec les orientations stratégiques du PAM au niveau global, particulièrement en ce qui concerne l'établissement de partenariats solides avec les ONG, en profitant de leurs compétences et synergies potentielles pour intervenir au niveau local⁵⁵. Cependant, le diagnostic initial du DEV et sa conception ne considèrent pas suffisamment le potentiel existant dans le pays issu de la collaboration avec les ONG. Le BP a travaillé avec 6 ONG et a signé des accords avec 4 ONG (toutes internationales), mais cela n'a pas suffi et a compromis le succès et l'efficacité du DEV, car sont exclus les acteurs les plus pertinents dont la contribution aurait été cruciale pour le processus de transition.

Pertinence de l'opération : points-clés

- La **composante 1** (Alimentation Scolaire) est pertinente face aux niveaux de pauvreté et d'insécurité alimentaire, en constituant un "filet de sécurité" important pour les familles vulnérables. La **composante 2** (Développement des Capacités) est pertinente compte tenu des besoins de renforcement de capacité dans le pays.
- La conception du DEV s'est limitée à répliquer la **modalité** et le **modèle de gestion** de l'alimentation scolaire traditionnelle du PAM, sans prévoir dans sa conception et exécution l'étude et les tests d'autres alternatives potentiellement plus appropriées.
- La conception du DEV est globalement cohérente avec les principales **politiques publiques** en cours dans le pays, mais ne comprenait pas de synergies fortes avec les secteurs stratégiques du gouvernement (santé et agriculture), ni avec les acteurs locaux (ONG) pertinents pour le processus de transition.
- Le DEV est globalement cohérent avec la **stratégie du PAM** et ses politiques clés (nutrition, genre, renforcement des capacités). Cependant, la **politique d'alimentation scolaire du PAM** (2009) n'a pas été prise en compte de manière adéquate dans la conception du DEV. La révision de la politique (2013) a été prise en compte avec l'évaluation SABER.

⁵⁴ Plus d'informations à <http://www.schoolsandhealth.org/>.

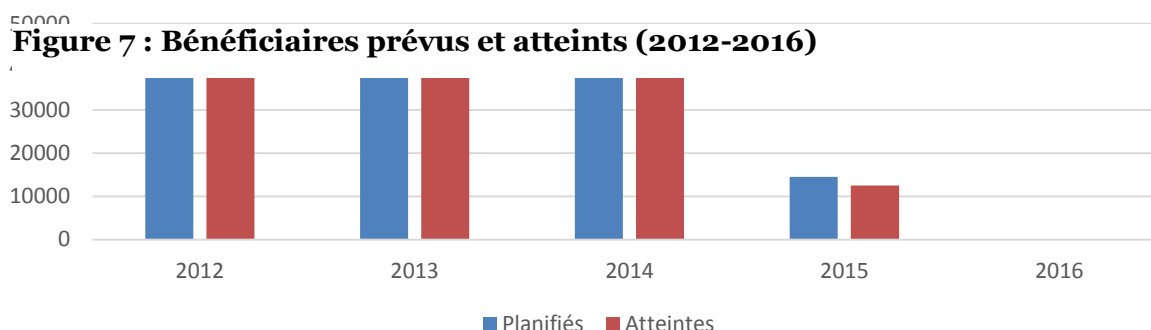
⁵⁵ Voir le cadre référence du PAM : "Working with NGOs – A Framework for Partnership" (WFP/EB.A/2001/4-B), disponible à <https://www.wfp.org/content/working-ngos-framework-partnership>.

2.2 Résultats de l'Opération

72. Ce chapitre présente les résultats de l'opération du PAM pour les deux composantes, en termes de: 1) **intrants** (par exemple, ressources disponibles par rapport au prévu) et **produits** (par exemple, nombre et type de bénéficiaires désagrégés par sexe, nombre et qualité des repas, formations et assistance technique, etc.); 2) **effets** (par exemple, effets directs en termes d'indicateurs de l'éducation prévus, ainsi que le développement des capacités); 3) **impact** de l'opération et sa **durabilité**.
73. Bien que l'évaluation se concentre sur l'opération DEV, ce chapitre étend également l'analyse pour le programme PNASE, en utilisant les mêmes critères et en démontrant ce que l'évaluation a constaté sur le terrain. Nous considérons que cette analyse est essentielle pour évaluer dans quelle mesure l'appui du PAM a donné lieu à un processus de transition adéquat.

Composante 1 – Alimentation Scolaire

74. **Intrants et produits:** L'opération DEV aurait dû profiter à environ 42.000 bénéficiaires, avec une légère augmentation dans la deuxième année, en considérant l'augmentation prévue dans les effectifs scolaires, et une réduction progressive des bénéficiaires à partir de l'année scolaire 2013/2014, année à laquelle devait débuter une transition progressive vers le gouvernement.
75. La faible réponse des bailleurs - l'opération a été financée à moins de 50% du budget prévu - n'a pas eu d'impact sur le nombre de **bénéficiaires attendus** (cf. figure 7). L'opération a atteint un peu plus de 100% des bénéficiaires prévus, en tenant compte de l'ajustement réalisé avec la révision du budget en 2014.

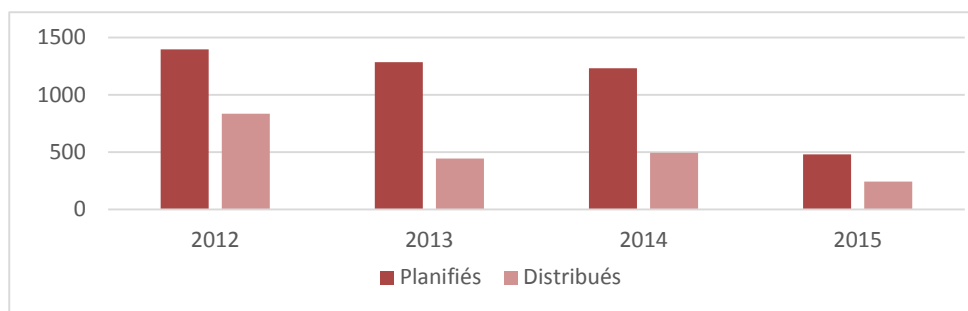


Source : Données fournies par le bureau du PAM et SPR 2012, 2013, 2014

76. Au cours des années scolaires 2011/2012 (dont la seconde partie de l'année - Janvier à Juin 2012 - a fait partie de cette opération), 2012/2013 et 2013/2014 la presque totalité des élèves du système préscolaire et de l'enseignement élémentaire ont été couverts par l'opération.
77. En 2013, en raison du report du début de la transition un ajustement du nombre de bénéficiaires a été fait. Le nombre de bénéficiaires planifiés est passé de 31.902 à 43.198, pour correspondre aux élèves existants dans le système. Le report de la transition était le résultat d'une demande formulée par le Gouvernement. Pour couvrir d'autres bénéficiaires, le PAM a procédé à une révision du budget, qui a été approuvée en Janvier 2014. Avec cette révision, l'opération a reçu un montant supplémentaire de 320.000 USD pour 11.296 élèves supplémentaires, qui n'ont pas pu être assumés par le Gouvernement au cours de l'année scolaire 2013/2014.

78. Le **processus de transition** a débuté avec un an de retard, comparativement à ce qui était prévu dans le document du projet. Le transfert des districts a été initié à la rentrée 2014 ce qui explique une réduction du nombre de bénéficiaires pris en charge par le PAM pour l'année scolaire 2014/2015. Comme présenté dans le document de projet, le transfert a été progressif, mais la période prévue pour le transfert a été raccourcie à deux ans, au lieu de trois comme le prévoyait la conception initiale.
79. En 2013/2014 le Gouvernement a assumé la responsabilité de 4 districts (et non 3 comme initialement prévu) et à partir de 2015/2016 les districts restants sont passés sous la responsabilité du gouvernement. le processus a d'abord couvert les districts les moins vulnérables en termes de pauvreté et d'insécurité alimentaire, et seulement dans la deuxième année, les districts qui étaient plus difficiles du point de vue de la logistique et de l'accès ont été pris en charge, nécessitant plus d'accompagnement et d'appui pour amener les produits et pour le suivi des activités.
80. Tout au long de la période, le DEV a bénéficié à un nombre à peu près identique de **maternelles et d'écoles primaires**, correspondant à la totalité des institutions existantes dans le pays. L'objectif du PAM était de couvrir 83 pré-primaires et 81 primaires. L'objectif a été atteint dans le cas de l'enseignement primaire. Dans le cas du pré-primaire il n'a pas été intégralement atteint en raison de l'absence de conditions pour préparer les repas dans deux écoles.
81. Comme démontré ci-dessus, le nombre de bénéficiaires a été atteint ainsi que la quasi-totalité du nombre d'institutions scolaires. Cependant, la même réalité n'a pas été vérifiée dans le cas de la **quantité de produits** distribuée. Cela a été constaté à la fois pour la période pendant laquelle le PAM avait la responsabilité des écoles, comme dans la période plus récente (cette dernière année scolaire) où toutes les écoles sont passées sous la responsabilité du gouvernement.
82. **Pendant la période à laquelle les cantines étaient approvisionnées par le PAM**, deux lacunes ont été vérifiées dans l'efficacité de l'opération : i) réduction de la quantité de produits distribués et consommés dans les écoles (cf figure 8) ; et ii) réduction de la qualité des repas servis dans les cantines. Cela est dû au manque de ressources pour l'opération et aux défis de "pipe-line" : retards dans la mise à disposition de fonds et dans l'importation de produits, difficultés d'accessibilité, lenteur du processus de dédouanement retardant la livraison des produits du port vers l'entrepôt central à Amparo II.

Figure 8 : Aliments (tonnes) du panier basique planifiés et fournis entre 2012-2015 (PAM)



Source: Données fournies par le bureau du PAM et SPR 2012, 2013, 2014

83. L'opération a démarré dans la première année avec des repas qui, selon le rapport du PAM, ont été distribués en respectant les quantités et les périodes prévues⁵⁶. Cependant, selon les informations recueillies par l'équipe d'évaluation et le SPR en 2012 seulement 59.9% des produits prévus ont été mis à disposition des écoles⁵⁷, ce qui veut dire qu'en réalité, il y a eu une réduction des produits attribués. Cette diminution s'est probablement traduite par une réduction de la quantité de nourriture fournie aux enfants à chaque repas, ou la réduction du nombre de jours réels de cantine⁵⁸.
84. En 2013, l'opération a eu des difficultés importantes et a fonctionné avec seulement 34.5% des volumes prévus (soit 36.6% de riz et 27.2% de légumineuses). La situation s'est améliorée en 2014 et 2015, avec des pourcentages plus élevés de produits distribués, bien qu'ils n'aient pas atteint 50% de ce qui a été planifié. Ainsi, il semble que, tout au long de la période de mise en œuvre du DEV, le nombre d'élèves initialement prévu a été atteint, mais ces élèves ont bénéficié de seulement 45.6% des aliments prévus.
85. D'après les rapports du PAM (ces éléments ont été confirmés par des entretiens), il apparaît que l'écart entre le panier de base et les vivres disponibles ait abouti à :
- La suspension de l'approvisionnement des aliments pendant certaines périodes (en particulier en 2013 où il y a eu de sérieux problèmes), ce qui implique une réduction du nombre de jours réels avec alimentation scolaire.
 - La réduction de la ration journalière par enfant (par exemple de Janvier à Juin 2013), ce qui implique une réduction de la valeur énergétique consommée.
 - Le non-respect des règles/orientations du PAM sur la composition des repas, il a été vérifié, pour de longues périodes, l'absence totale de certains produits de base (huile, riz, haricots, sel)⁵⁹, ce qui implique des déséquilibres nutritionnels dans la composition du menu.
86. Selon les informations fournies dans les SPRs, pendant les périodes d'absence/ou manque de certains produits, les écoles ont eu recours aux aliments fournis par la population pour compléter les produits du PAM. L'évaluation n'a pas observé de

⁵⁶ SPR 2012

⁵⁷ Il est important de se rappeler que la différence entre ce qui a été planifié et ce qui a été mis à disposition reflète tout au long du rapport la différence entre ce que le PAM a demandé à ses bailleurs et ce qui a été effectivement financé.

⁵⁸ L'absence des registres du PAM tout au long du DEV avec des informations sur le nombre de jours avec alimentation scolaire, fait qu'il est impossible de fournir des informations ou d'en tirer des conclusions plus précises. Cependant, des entretiens avec le personnel du PAM et le Gouvernement ont confirmé qu'il y a eu effectivement des périodes où les repas n'ont pas été servis.

⁵⁹ En 2012, il n'y a pas eu de manque de produits spécifiques, mais la quantité d'aliments fournie était 60% du nécessaire. En 2013, la ration de riz et d'haricots a été réduite tout au long de l'année, et le panier de base était incomplet entre Janvier et Juin par manque d'huile et de sel. En 2014, de Janvier à Avril il n'y a pas eu de riz, en Mai et Juin il n'y a pas eu d'huile, et en Octobre il n'y a pas eu d'haricots (SPR 2012, 2013, 2014).

registres spécifiques sur ces processus de contribution, qui n'ont pas été non plus enregistrés dans les rapports annuels du PAM (les rapports ne contiennent aucun récit de la quantité d'aliments reçue des parents). D'après les entretiens réalisés et les visites effectuées dans les écoles au cours de cette évaluation, il semble que dans la plupart des écoles les parents soient sensibilisés à contribuer avec des produits et parfois avec de l'argent pour l'alimentation scolaire. Toutefois, compte tenu des observations faites dans les écoles, il semble peu probable que les quantités fournies par les parents aux écoles aient pu combler les importants déficits de vivres. Nous avons constaté lors de nos visites que ces contributions sont très variables selon les zones⁶⁰; et significativement inférieures aux quantités nécessaires pour compléter les repas, en tenant compte du nombre d'enfants dans les écoles. Ceci suggère que pendant la mise en place du DEV et même avec la contribution supplémentaire des parents, les élèves ont reçu de manière systématique un nombre insuffisant de repas, ainsi que des repas aux quantités moindre et déséquilibrées relativement aux normes établies par le PAM. Malgré cela, il semble que dans l'ensemble la qualité et la quantité des repas étaient appréciées par les élèves.

87. A partir de l'année scolaire 2015/2016 la gestion de l'alimentation scolaire est passée en totalité sous la responsabilité du Gouvernement. Le transfert total des districts au gouvernement, présente plusieurs aspects très positifs. Le dispositif d'approvisionnement en vivres pour l'alimentation scolaire à travers le PNASE, est opérationnel dans tout le pays. Dans toutes les écoles visitées- y compris lors de visites aléatoires non annoncées de l'équipe d'évaluation dans 5 des 7 districts du pays - les cantinières étaient présentes, les gestionnaires indiqués/mobilisés, les entrepôts en fonctionnement. Au moment de l'évaluation, les repas étaient servis dans toutes les écoles visitées. La plupart des écoles avait aussi des associations de parents, bien qu'avec des niveaux de participation très variables. Une partie des écoles recevait également des poissons et/ou légumes (en quantité insuffisante) dans le cadre d'une collaboration avec la société civile (projet PROFOPESCAS). Certaines de ces écoles avaient été équipées de congélateurs pour conserver le poisson et d'autres aliments.⁶¹ Les pôles logistiques pour le stockage et la distribution des produits étaient en fonctionnement. Ces pôles ont été construits et équipés avec l'appui des projets des ONG. Dans l'ensemble, il a été observé dans les écoles visitées un bon niveau d'organisation de service des cantines⁶², des foyers améliorés opérationnels dans plus de la moitié des écoles, du bois de chauffe disponible dans la plupart des écoles.

88. Malgré les éléments positifs, des difficultés/fragilités émergent dans la mise en œuvre actuelle du programme. Certaines écoles ont des difficultés de matériel⁶³ et d'infrastructures de base⁶⁴. Néanmoins, les plus grandes lacunes se rapportent à

⁶⁰ Il semble dans ce contexte que les contributions ont tendance à être plus élevées dans l'île de Príncipe.

⁶¹ Certaines écoles ont été équipées de congélateurs dans le cadre du projet PROFOPESCAS financé par l'UE avec co-financement du BP. Ces congélateurs ont été utilisés pour stocker du poisson acheté dans le cadre de ce projet. Les écoles soutenues par le gouvernement ne disposent pas de congélateur. Par ailleurs, le Gouvernement du Japon aurait également installé deux chambres froides dans l'entrepôt central du PNASE.

⁶² Par exemple, cantines avec des napperons et un système de nettoyage des assiettes et du service qui permet que les repas soient consommés de manière organisée.

⁶³ L'équipe a constaté que de nombreuses écoles font face à des problèmes avec des casseroles usagées ou manque d'ustensiles de base (assiettes, couverts, etc.).

⁶⁴ L'équipe a constaté que de nombreuses écoles font face à des difficultés considérables liées au manque d'eau. D'autres écoles ne disposent pas d'entrepôts, ou ceux-ci sont inadéquats (problèmes d'aération, d'infiltration de l'eau, humidité générale, emplacement non approprié (par exemple, à côté des toilettes)).

la valeur nutritionnelle du menu, à l'efficacité dans l'acquisition/distribution de produits et aux contraintes budgétaires existantes.

89. Le PNASE a stipulé de nouvelles normes pour l'alimentation scolaire, ainsi qu'un nouveau menu (voir l'annexe 11). Le nouveau **menu** reflète certains changements positifs, tels que: i) la réduction du nombre de repas à base de riz, désormais deux par semaine, avec l'introduction de féculents locaux, soit *bruts* ou sous la forme de farines⁶⁵; ii) l'utilisation plus fréquente de produits locaux (endogènes ou acquis sur le marché local)⁶⁶; iii) l'introduction de protéines animales de poisson⁶⁷; iv) indication de certaines alternatives utilisables en cas de manque de certains produits. Cependant, le menu actuellement en vigueur représente une réduction de près des deux tiers de la **valeur énergétique du repas**, par rapport à ce qui est conseillé par le PAM et une réduction encore plus grande par rapport à ce qui est recommandé par la loi nationale (cf. tableau 3).

Tableau 3 : Comparaison de la composition nutritionnelle du menu: PAM, Loi nationale, PNASE

	Energie (kcal)	Protéine (g)	Lipides (g)
Enseignement Pré-Primaire			
PAM	600	12	16
Loi 4/2012 (PNASE)	622	15	19
Menu PNASE	207	5	6
Ratio PNASE/PAM	35%	42%	38%
Enseignement Primaire			
PAM	703	14	16
Loi 4/2012 (PNASE)	734	18	25
Menu PNASE	245	6	8
Ratio PNASE/PAM	35%	43%	50%

Source : WFP Sao- Tomé & Príncipe; Loi n° 04/12; Menu PNASE (2015/16)

90. Au cours des visites aux écoles, l'équipe a procédé à la collecte d'information sur la quantité de produits utilisée pour la préparation des repas stipulés dans le menu du PNASE actuellement en vigueur. Sur la base de cette information, une estimation de sa composition nutritionnelle a été réalisée (annexe 12). L'annexe 13 contient une analyse nutritionnelle détaillée⁶⁸. En outre, il apparaît que la quantité de produits effectivement utilisée par les écoles est encore inférieure à ce stipulé dans le menu PNASE. En pratique, cela signifie que les repas servis aux enfants répondent seulement, en moyenne, à 25% des besoins énergétiques stipulés par le PAM, tandis que certaines écoles fournissent à peine 4%, ce qui est négligeable d'un point de vue nutritionnel. Les quantités de matière grasse n'arrivent pas à 20% et les protéines à 40% des valeurs recommandées par le

⁶⁵ Par exemple, le *matabala*, banane et *fruta pão*. Cependant, le *fruta pão*, facilement accessible et disponible toute l'année, n'est pas utilisée correctement.

⁶⁶ Noix-de-coco, légumes, fruits.

⁶⁷ Cependant, les quantités utilisées sont très faibles, face à l'absence de ressources du gouvernement pour l'achat local. Le poisson est fourni dans le cadre d'un projet local mené par l'ONG MARAPA. La possibilité d'utiliser la conque (en particulier dans les zones rurales) ou d'autres sources de protéines n'est pas utilisée.

⁶⁸ L'objectif spécifique de cette évaluation n'était pas de procéder à une analyse de la composition nutritionnelle des repas servis dans les écoles. Cependant, l'équipe a considéré que cette analyse est utile et nous donne des pistes sur les tendances de la valeur nutritionnelle des repas actuellement servis dans les écoles.

PAM. La quantité de micronutriments (en particulier les vitamines et fer) fournies par les repas est très limitée, face à la quantité très réduite de légumes qui est actuellement utilisé. Ceci est problématique étant donné les taux élevés d'anémie (> 60%) qui affectent les enfants.

91. **L'absence de produits disponibles** dans les écoles est visible. La quantité de produits existants dans les entrepôts était dérisoire et ne pouvait couvrir que les besoins de quelques jours.
92. Cette absence de produits explique que les repas soient préparés surtout à base de soupes, qui permet de diluer les ressources disponibles et faciliter le partage entre tous les rationnaires malgré le manque de vivres⁶⁹. La contribution des parents en aliments est très réduite et ne suffit pas à compenser le manque de produits distribués par le gouvernement. Les achats institutionnels effectués par le gouvernement sont très limités en raison du manque de ressources financières. Les contrats passés avec les fournisseurs locaux (petits agriculteurs), sont très ponctuels et ne suffisent pas à pourvoir aux besoins en produits. Les écoles ne disposent pas de ressources suffisantes au niveau local pour procéder aux achats ponctuels de produits.
93. Selon les récits, le manque d'aliments est une contrainte pour les cantinières, les enseignants et la direction des écoles. L'engagement de ces acteurs envers les enfants est très élevé et ils font des efforts supplémentaires pour trouver "quelque chose à manger" pour les enfants. Les exemples sont nombreux, y compris : apporter de la nourriture de la maison, cueillir des fruits sur le chemin de la maison à l'école, demander aux élèves d'apporter des coquillages ou d'autres ingrédients locaux qui peuvent être collectés dans la nature, ainsi que valoriser l'horticulture scolaire. Cependant, parmi les écoles visitées, nous n'en avons trouvé que deux possédant des jardins maraîchers ayant la capacité de donner un minimum d'aliments complémentaires.
94. Depuis plusieurs années, le gouvernement fait payer une **taxe d'inscription** annuelle de 100.000 Dobras⁷⁰ pour couvrir les coûts de certains matériels scolaires et de l'alimentation scolaire. Cette taxe était principalement utilisée pour que les écoles puissent acheter certains produits complémentaires au niveau local (condiments, à l'occasion du poisson ou de la farine, entre autres). Cette taxe est prélevée trimestriellement.
95. Pour faire face à la disponibilité limitée des ressources publiques, à partir de l'année scolaire 2015/2016, le PNASE a demandé aux écoles de prélever à l'avance la totalité de la taxe, au moment de l'inscription au début de l'année scolaire). Il est possible que les parents paient en deux fois (50%). Selon les témoignages dans les écoles, les parents ont des difficultés à payer la totalité du montant en un versement. Il a été rapporté des cas où les parents ne peuvent payer aucun montant, compte tenu de leur condition économique. Les écoles visitées avaient des niveaux de contribution très variables. Dans l'ensemble, on estime qu'environ 60% des parents ont payé les frais d'inscription. L'incapacité à payer la taxe ne se traduit pas par une exclusion des élèves. Aucune école visitée, n'a exclu un élève des repas parce que les parents n'avaient pas payé la taxe. D'autre part, il semble que cette taxe ait un impact négatif sur la motivation des parents à contribuer volontairement à l'alimentation scolaire. Les parents considèrent qu'en payant la

⁶⁹ Les enfants interrogés ont parlé de la quasi exclusive utilisation de la "*comida solta*" (repas qui est servie sous forme de soupe) et qui n'a pas beaucoup de consistance et valeur nutritive, fait que l'équipe a également constaté dans les écoles.

⁷⁰ Environ 3,6 USD/enfant/an.

taxe, ils ont déjà donné leur contribution et pour cela, l'école doit assurer l'alimentation.

96. Les **ressources publiques** disponibles pour que le PNASE puisse assurer l'alimentation scolaire sont très réduites (voir Tableau 4)⁷¹:

Tableau 4 : PNASE : Estimation des fonds disponibles en janv 2016 pour l'année scolaire 2015/16

Source de Recette	Valeur (USD)
Contribution du Gouvernement (national)	36.000
Contribution des parents (national) – en considérant 60% des recouvrements	95.000
Contribution additionnelle du Gouvernement Régionale de Principe	12.000

Source : Informations fournies à l'équipe d'évaluation par le Gouvernement et par le PNASE

97. En Janvier 2016, le PNASE avait bénéficié pour le fonctionnement du programme d'alimentation scolaire des contributions du Gouvernement Central et du Gouvernement Régional de Principe d'un montant d'environ 48.000 USD. En plus de ces ressources, la contribution des parents à travers des taxes d'inscription était d'environ 95.000 USD.

98. Ce scénario permet de faire les constatations suivantes : i) deux tiers des ressources actuellement disponibles pour l'achat de la nourriture pour l'alimentation scolaire est assuré par les parents; ii) la contribution du gouvernement pour l'année scolaire 2015/2016 sur l'île de São Tomé correspond à environ 0.9 USD/élève/an, comparé à une contribution de 4.8 USD/élève/an sur l'île de Principe⁷².

99. Les ressources disponibles sont nettement insuffisantes. En considérant que jusqu'en Décembre 2014 le PAM a engagé 1.5 millions d'USD pour trois ans pour l'acquisition de produits alimentaires (sans compter les coûts de transport international et dans le pays, les coûts du personnel, formation, entre autres (y compris le transport, la formation et autres dépenses)⁷³, il est évident que les fonds recueillis pour cette année scolaire ne sont pas suffisants pour assurer la mise en œuvre du programme.

100. **Effets directs** : L'opération du PAM a prévu comme effets directs une amélioration de plusieurs indicateurs de l'éducation (voir Fiche résumée, page iii). Ces indicateurs ont été systématiquement signalés dans les rapports de l'opération⁷⁴, à savoir:

- **Le taux de rétention ciblé a été atteint dans la période 2012 à 2015** - Il y a eu une augmentation du taux de rétention dans la période 2012 à 2015. Ce taux est passé de 81% pour les garçons et 80% pour les filles, à 85% pour filles et garçons, respectivement en 2015. Avec cette augmentation l'opération a atteint le but établi de 85%.

⁷¹ Le Ministère des Finances a fourni les données du Budget Général de l'Etat disponibles pour le PNASE. Le tableau montre seulement les ressources disponibles pour l'achat des aliments. Il y a une autre ligne budgétaire dans le PNASE avec des ressources pour le fonctionnement et la rémunération du personnel, ce qui fait un total d'environ le même montant (33.000 USD). En outre, le Gouvernement avait reçu un don de riz du Japon (30 tonnes), qui a été distribué progressivement dans le programme. Le PAM a également transféré au programme une quantité restant de sel.

⁷² Au moment de l'évaluation le Gouvernement Régional de Principe envisageait une allocation de 12.000 USD supplémentaires pour le programme d'alimentation scolaire pour répondre aux pénuries en aliments.

⁷³ Le coût total du projet s'élevait 2.2 millions d'USD

⁷⁴ SPR 2012, 2013, 2014 du PAM

- **Le taux de parité a été maintenu à un niveau élevé et a atteint le taux ciblé à la fin de l'opération.** Il y a eu une augmentation globale dans le taux de parité. Le taux a évolué de 0.95 au moment de l'état de référence à 1.02 en 2012, 0.99 en 2013, et 0.98 en 2014, et 1.04 en 2015. Cependant, en l'absence d'une étude spécifique il n'est pas possible de conclure sur les causes de cette diminution. Il semble également que les différences sont faibles non statistiquement significatives.
- **Le taux de fréquentation scolaire ciblé a été atteint pour les filles** et il y a eu une augmentation globale du taux de fréquentation scolaire des garçons (évoluant de cette manière pour tous les élèves à partir d'un niveau de référence de 81% pour tous les élèves (82% pour les garçons, et 81% pour les filles), à 89.3% pour les garçons et 90% pour les filles. Le taux de fréquentation scolaire ciblé a été atteint pour les filles et était légèrement inférieur à la cible pour les garçons en 2015.
- **Une augmentation du taux de passage au niveau supérieur de 82% à 87% sans atteindre la cible de 90%.** Cependant, en l'absence d'une étude visant à établir la relation cause à effet⁷⁵, il est impossible d'attribuer directement cette augmentation à l'alimentation scolaire, étant donné que d'autres interventions internes ou externes peuvent avoir contribué à ce changement (par exemple, l'amélioration de la formation des enseignants).
- **Une variation dans le taux de croissance annuel des admissions dans les écoles entre 2.8% et 3.6%, sans atteindre la cible de 6%.** Cela reflète peut-être la stabilisation de la population scolaire et peut également être liée à la difficulté d'atteindre les derniers 3% de la population d'âge scolaire qui demeure hors du système scolaire à STP. Des études internationales montrent que cette population nécessite souvent des mesures supplémentaires et spécifiques pour attirer les enfants à l'école.

101. **Impact et probabilité de la durabilité :** En terme de durabilité la plus grande contrainte du programme d'alimentation scolaire, au moment de l'évaluation était l'absence de fonds pour assurer le fonctionnement des cantines. En l'absence d'un plan de financement et d'un budget pluriannuel pour le PNASE il est difficile de calculer la différence exacte entre les besoins du programme et le financement effectivement disponible. Cependant, l'équilibre financier du programme semble être compromis.

102. L'absence de fonds pour le programme a également des implications pour l'efficacité et le coût-efficacité. Il semble que les pratiques/routines de fonctionnement qui sont actuellement introduites sont peu efficaces et efficaces. Par exemple, certains achats du PNASE semblent peu efficaces (achats en petites quantités sans économie d'échelle, comme les haricots en paquets de 1 kilo). Dans les écoles visitées les achats étaient faits en petites quantités sur le marché local, pour tenter de combler le manque (notamment, l'achat de riz, huile, haricots - produits du panier de base). Toutefois, les ressources disponibles ne permettent pas d'acheter la totalité des produits nécessaires et mentionnés sur le menu⁷⁶.

⁷⁵ Mentionné dans le SPR 2012

⁷⁶ Dans certains cas, les cuisinières/gestionnaires ont fait l'option d'échanger le riz par d'autres produits (farine, par exemple), étant donné qu'ils voulaient respecter le menu établi. En conséquence, ils ont reçu une petite quantité de farine (ce qui reflète la différence de prix entre les deux produits sur le marché).

Composante 2 – Développement des capacités

103. **Intrants et produits** : La Composante 2 du DEV prévoyait trois domaines prioritaires : i) renforcement du financement et la budgétisation du projet ; ii) attention portée sur l'efficacité du programme lors de sa conception; iii) renforcement du dispositif institutionnel pour la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation. Plusieurs activités étaient prévues dans le cadre du DEV pour chacun de ces domaines d'action.

104. L'évaluation montre qu'une partie considérable des activités n'a pas été réalisée ou partiellement mise en œuvre au moment de l'évaluation. Le tableau ci-dessous résume les différentes activités prévues et leur degré de réalisation (cf. tableau 5).

Tableau 5 : Composante 2 : Activités prévues et degré de réalisation (Janvier 2016)

FINANCEMENT ET BUDGETISATION	
Stratégie de financement pour l'AS	Non réalisé
Production de matériels de communication	Non réalisé
Etablir une base de données de bailleurs	Non réalisé
Analyse financière	Non réalisé
ATTENTION PORTEE A L'EFFICIENCE DANS LA CONCEPTION DU PROGRAMME	
Etude de différentes modalités d'AS en fonction des nécessités et du contexte dans le pays	Non réalisé
CONCEPTION INSTITUTIONNELLE, SUIVI, ET EVALUATION	
Etude des capacités institutionnelles et des limitations	Réalisé
Analyse des ressources humaines existantes et des besoins (PNASE)	Réalisé
Formation du personnel et mise en place d'un processus d'achats	Partiellement réalisé

Source : Evaluation de l'équipe basée sur la comparaison des activités planifiées avec les informations recueillies pendant le travail sur le terrain

105. Au total, les coûts de la composante 2 représentent environ 54.500⁷⁷ USD, alors qu'il était prévu un budget d'environ 263.745 USD (ce qui représente 20% du budget prévu). Il semble que la plupart des ressources mobilisées par les bailleurs de fonds ont été alloués à la Composante 1, et très peu ont été consacrées à la Composante 2. La composante 1 a fonctionné avec la moitié des ressources planifiées, tandis que la composante 2 a bénéficié d'à peine 20% du budget prévu. On notera également qu'au moment de la révision budgétaire du DEV, les fonds supplémentaires approuvés étaient destinés seulement aux dépenses liés à la Composante 1 (alimentation scolaire) et n'incluait pas de fonds pour la Composante 2, bien qu'il était déjà évident que la transition nécessitait de renforcer les capacités du gouvernement. Ensuite, nous avons analysé les principales constatations en ce qui concerne les activités prévues et leur degré de réalisation.

106. **Financement et budgétisation** : Le PAM devait appuyer le Gouvernement dans l'élaboration d'une stratégie de mobilisation de ressources, dans le but d'assurer l'existence d'une stratégie solide, pluriannuelle et prévisible au moment de la transition. Une analyse financière pour informer des options de réduction

⁷⁷ Un total de 43.857 USD par le DEV et un budget supplémentaire alloué à travers un autre fonds de 10.630 USD qui a été mobilisé par le bureau régional

des coûts de certaines composantes du programme (tels que le coût de l'alimentation, du transport et de la gestion) était également prévu.

107. Le PAM aurait réalisé différentes démarches pour mobiliser des financements. Avant l'approbation du DEV, le PAM a approché des bailleurs potentiels sans obtenir de réponse positive. En cours de mise en œuvre, quelques efforts de mobilisation de ressources ont été entrepris, sans que ceux-ci n'aient été signalés dans les rapports annuels du PAM. Une proposition de projet pour soutenir le programme d'alimentation scolaire a été élaborée par le BP et présentée à la BAD mais est restée sans réponse positive⁷⁸. En 2015, un projet conjoint a été élaboré par le système des Nations Unies, avec la participation du PAM, dans le cadre de le PNUAD et soumis à United Nations Trust Fund for Human Security (UNTFHS). Ce projet a reçu une réponse négative de la part de l'UNTFHS en Octobre 2015.⁷⁹
108. D'autre part le BP a travaillé en 2012 à l'élaboration d'un document de stratégie de mobilisation de ressources. Ce document a été partagé avec le Ministère de l'Éducation mais est resté sans suites.⁸⁰
109. Au moment de l'évaluation - où la transition avait déjà été finalisée –aucune projection financière n'avait été élaborée. Il n'existe pas à l'heure actuelle de ressources supplémentaires pour le programme d'alimentation scolaire, en dehors des ressources du gouvernement, des parents et le don de riz du Japon. Comme indiqué plus haut, les ressources disponibles ne représentent qu'environ 20% des besoins associés au modèle actuel de mise en œuvre. Les activités connexes d'élaboration d'une base de données des bailleurs, et l'élaboration de matériels de sensibilisation et de communication, n'ont pas été réalisées.
110. En outre, aucune des parties prenantes et des décideurs-clé du Gouvernement interrogées n'avait d'information sur le coût global du programme d'alimentation scolaire pour le pays. Ils ne sont informés ni du coût du programme par enfant, ni du *déficit* entre la contribution actuelle du Gouvernement (voir Annexe 12) au programme et les besoins réels pour assurer les repas de tous les enfants de la pré-primaire et de la maternelle, ni des prévisions sur le long terme.
111. Aussi, il n'y a pas eu de calcul/étude des mesures possibles à mettre en œuvre pour réduire les coûts de certains éléments du programme, comme c'était prévu sur cette composante 2. Certaines mesures ont été prises par le PNASE pour réduire les charges (par exemple, la formulation de demandes aux organisations de bienfaisance pour appuyer le transport). D'autres mesures introduites sont le paiement de la contribution des parents au moment de l'inscription. La gestion de ces fonds est différente sur l'île de São Tomé et sur l'île de Príncipe. Dans le premier cas, l'argent est déposé par les écoles directement sur le compte bancaire du PNASE, et une partie est retournée à l'école (en espèces) pour faire des achats dans le marché local. Dans le deuxième cas, l'école reçoit une dotation et présente au PNASE local les factures à payer (aucune espèce ne passe directement par l'école). Dans les deux cas, il n'y a aucune liste indicative de prix maximums ou

⁷⁸ Récemment le BP a eu des informations selon lesquelles la BAD financerait une activité d'appui à l'Alimentation Scolaire dans sa prochaine intervention dans le Pays sur la période 2016/2020 suite aux efforts de partenariat de la part du BP.

⁷⁹ Par la suite – selon les informations fournies par le BP - le Représentant Résident a amené des discussions avec le gouvernement et le projet a été intégré dans la conférence de bailleurs de fond à Londres de 14 et 15 Octobre où le gouvernement demande des financements pour les priorités du pays.

⁸⁰ Ce constat apparaît également dans le rapport SABER en Janvier 2014, qui mentionne que "*l'actuel financement des bailleurs de fonds est ni stable ni pluriannuel, car il n'existe pas de plan de budgétisation fixe, idéalement calculé sur la base du MTEF. Pour mettre en œuvre partiellement ou totalement le PNASE il est nécessaire de mobiliser des ressources auprès des bailleurs*".

d'un système de factures officielles (ce dernier cas est peu réaliste dans un pays où le commerce est très peu développé).⁸¹

112. Au cours de la mise en œuvre du DEV, les ONG ont promu, de manière autonome, des synergies et des mécanismes de collaboration avec le PNASE à différents niveaux (formation, approvisionnement de produits, mobilisation de groupes de production locale - agriculteurs, transformateurs, pêcheurs, réalisation d'études et présentation de propositions), en plus de l'allocation de ressources propres pour l'alimentation scolaire (construction d'infrastructures, achat d'équipements, achat de véhicules). Cependant, nous n'avons pas trouvé de preuves qui montrent que ce potentiel a été utilisé par le DEV pour renforcer le processus de transition. L'absence de ces synergies a également compromis la complémentarité en termes de ressources financières, compte tenu des limitations et de la dépendance externe budgétaire du pays, ainsi que la difficulté de mobiliser des ressources, ce qui a été vérifié par le PAM dans le cadre du DEV.
113. Outre le PAM, d'autres bailleurs ont également contribué à cette composante qui visait à renforcer la capacité du PNASE pour assurer l'alimentation scolaire de STP. Le Gouvernement du Brésil, à travers l'Agence Brésilienne de Coopération (ABC) et sa collaboration avec les ONG (ADAPPA, MARAPA, QUA TELA) et étrangères (ALISEI, CETMAR et IEH) ont financé des activités d'amélioration des structures telles que des réfectoires, cuisines et formation. Le Brésil a également permis: la formation des cantinières (hygiène, utilisation intégrale des aliments, développement de recettes...); l'éducation nutritionnelle pour la communauté scolaire par le théâtre (citoyenneté, principes de base d'une alimentation saine, valorisation de la culture alimentaire locale...); l'appui technique permanent à la coordination du PNASE; l'appui au développement de jardins maraîchers; la formation des enseignants pour l'utilisation des jardins maraîchers comme un outil pédagogique; et une expérience-pilote d'achat de produits agricoles produits localement pour l'alimentation scolaire (avec les ressources de l'Assistance Humanitaire Brésilienne). Les résultats de certaines activités sont palpables (par exemple le renforcement de capacité des cantinières) mais d'autres ont souffert du retrait du Brésil en 2013, (c'est le cas des jardins maraîchers, qui dans de nombreuses écoles ont du mal à contribuer à l'amélioration de l'alimentation scolaire).
114. **Attention apportée à l'efficacité dans la conception du projet** - ce domaine prévoyait de fournir une assistance technique pour l'introduction de modalités innovantes, telles que des « repas légers » (snacks et soupes, selon le document du projet) et la prévision de faire une étude/expérience d'un système de bons pour l'achat par les écoles de produits locaux.
115. Il n'y a pas eu d'étude ni de test d'autre modalité d'alimentation scolaire alternative. En ce qui concerne l'achat de produits locaux il y eu quelques expériences. Au cours de l'opération, le Gouvernement a débuté avec l'appui du PAM - en raison de l'intervention des ONG locales - un processus d'acquisition de produits pour l'alimentation scolaire dans les districts passés sous sa responsabilité. Ce processus a été déclenché avec les ressources allouées aux projets des ONG et bénéficie également de l'appui financier (30.000 USD) et l'assistance technique du DEV.

⁸¹ L'absence de normes qui régissent le processus d'acquisition et de logistique des produits alimentaires est aussi signalé dans le rapport SABER. Cette activité était soutenue au moment de l'évaluation par la FAO en collaboration avec la coopération Brésilienne afin de revoir la législation.

116. Les écoles visitées rapportent que cette expérience avait été généralement réussie. Toutefois, les produits étaient achetés en fonction des ressources que les écoles recevaient de PNASE mais celles-ci étaient très limitées. Pour les fournisseurs (pêcheurs, agriculteurs et marchands), le bilan fait dans des réunions avec l'équipe d'évaluation fut moins positif. S'il est vrai que les cantines sont un marché potentiellement intéressant pour les associations (en raison des difficultés d'écoulement de la production et du marché national limité), dans la pratique, les quantités étaient très faibles par manque de ressources et ne représentaient pas un marché solide. Dans les cas où les associations traitaient directement avec le PNASE pour les paiements, le système d'achats/comptabilité du Gouvernement s'est avéré inadapté, ce qui a entraîné des retards dans le paiement avec des conséquences pour les associations.
117. **Organisation institutionnelle** : dans le cadre de cette sous-composante le DEV prévoyait plusieurs activités connexes, notamment le diagnostic des capacités pour identifier les besoins d'appui ; un inventaire du personnel et des ressources basés sur les besoins ; l'élaboration de termes de référence pour de nouvelles fonctions et des actions de renforcement de capacités. Il était également prévu : la création de liens avec le département du commerce pour appuyer le système d'acquisition de produits ; l'identification des fournisseurs et des transporteurs ; l'élaboration d'un plan de logistique ; un inventaire des écoles et la création de conditions pour le fonctionnement des cantines ; le renforcement des capacités du PNASE pour la collecte des données, leur analyse et l'élaboration de rapports soutenus par un système de suivi efficace.
118. Le bilan de cette sous-composante est plus positif comparé aux bilans des autres sous-composantes de ce volet. Cependant, comme nous le verrons plus tard, la préparation du DEV n'a pas inclus au moment de sa conception une approche de renforcement des capacités institutionnelles adéquate aux besoins de la transition. En dépit de sa relative importance dans le document de projet, cette composante ne semble pas avoir bénéficié d'un suivi consistant de la part du PAM. Il faut souligner que pendant la période de mise en œuvre de l'opération, le BP n'a bénéficié que d'une visite du BR et d'aucune visite du Bureau de Pays du Cameroun dont dépend le bureau de STP. Des appuis ont été fournis à distance par le BR (par email, téléphone, et invitations à des ateliers organisés par le BR), et en facilitant l'organisation de visites par un collaborateur du PAM basé au Cap Vert. Toutefois cet appui ne correspondait pas aux ambitions du projet, ni aux besoins du BP.
119. Plusieurs activités de formation ont été réalisées dans le cadre du DEV, comme on le voit dans l'Annexe 15. Ces activités correspondaient, selon les personnes interrogées, aux besoins-clé, fournissant ainsi aux bénéficiaires des informations et des techniques importantes. Au total, ces formations ont couvert 237 personnes, dont un peu plus de la moitié étaient des femmes. (53%)
120. Toutefois, il n'y a pas de preuves d'un inventaire systématique des besoins en termes de capacité institutionnelle, ni même d'une étude sur la façon de répondre à ces besoins. Ces derniers auraient pu informer la décision sur le type de formation/renforcement de capacités à réaliser. Malgré le bilan positif du fonctionnement des cantines, il a été constaté qu'il existe encore de nombreuses limitations, notamment du point de vue technique, de gestion, de coordination intersectorielle, de cadre juridique et de la réglementation, de suivi et d'évaluation.

121. Comme partie de cette composante, un atelier SABER a été réalisé. Il a identifié les lacunes existantes et les faiblesses institutionnelles qui devraient être renforcées. La transition avait été reportée lorsque l'atelier SABER fut réalisé (Novembre 2013) ainsi le PAM et ses partenaires disposaient de 10 mois de report avant le démarrage du transfert. Le rapport du SABER a recommandé différentes actions pour répondre aux faiblesses identifiées, notamment la nécessité de renforcer la capacité technique du BP, avec des techniciens expérimentés et des spécialistes en matière de renforcement des capacités dans les domaines de la gestion, d'achats locaux, de mobilisation de ressources et de systèmes de suivi.⁸² Bien que prévu dans le DEV, l'inventaire du personnel du PNASE et l'élaboration de termes de référence pour de nouvelles fonctions a eu lieu tardivement par rapport au processus de transfert.
122. Après le SABER et à la suite d'une recommandation à cet effet, un comité de pilotage a été créé pour le PNASE. La création de ce comité était prévue dans la Loi du PNASE dans le but de promouvoir l'implication des différentes parties prenantes dans le processus d'appui/décision. Le rapport constate que le comité existe et qu'il a tenu des réunions au long de la période mais celles-ci ne sont pas régulières⁸³ et ne s'accompagnent pas d'une prise de décisions effective, ni d'un suivi des décisions prises. Par ailleurs, certaines parties prenantes (la société civile) ne sont pas représentées dans le Comité. En dépit de ces faiblesses, le Comité a identifié plusieurs points de contraintes dans la mise en œuvre du programme d'alimentation scolaire et dans certains cas, des options pour sa résolution. Toutefois, il ne fonctionne pas correctement et il n'a pas eu un caractère décisionnel susceptible d'accroître son efficacité.
123. En ce qui concerne les ONG, pendant l'exécution du DEV, des accords de partenariat ont été réalisés avec HELPO, notamment pour l'installation de jardins pédagogiques et des actions de sensibilisation nutritionnelle. Mais également avec l'ONG AMI concernant l'éducation nutritionnelle, le suivi de l'état nutritionnel des enfants du district de Caué et l'installation des jardins potagers dans les écoles où les conditions le permettent ; un accord a été également mis en place avec le CETMAR/IEH - Centre Technologique de la Mer, afin d'élaborer un manuel et des actions de formation sur l'alimentation scolaire. Des partenariats ponctuels ont également été réalisés avec d'autres ONG, en particulier avec AISEC visant à la surveillance et à la distribution de produits dans certaines écoles et maternelles.
124. Tout au long de l'opération, des efforts ont été faits pour renforcer la participation des communautés dans le but de promouvoir des actions de sensibilisation et de discussion avec les parents et les leaders communautaires. Le processus de transition a pris soin de renforcer les comités de gestion des écoles mais le niveau de participation et d'engagement existant est faible. De ce fait, il y a encore un manque de connaissance sur le programme, et ceci a également été identifié dans le SABER comme point critique.
125. En termes de renforcement du suivi et évaluation, le SABER avait déjà constaté que ce domaine était très faible. Toutefois, comme indiqué dans le tableau des

⁸² Le SABER a également constaté "Qu'il y a beaucoup à faire pour respecter le calendrier de transfert. En particulier en ce qui concerne les ressources allouées par le budget général de l'Etat au PNASE qui sont jugées insuffisantes pour couvrir les besoins dans l'achat d'aliments dans les trois districts, pour couvrir les besoins en matière de ressources humaines adéquates" répondre aux attributions et aux objectifs définis pour le programme" (Gouvernement de STP/PAM, 2014, p.7).

⁸³ La fréquence des réunions a vu une augmentation récente, qui est attribuée à l'introduction d'une rétribution aux participants financée par un des bailleurs dans le pays.

formations, il n'y a eu aucun effort particulier pour renforcer cette composante, en dépit de la recommandation à cet égard par le SABER. Après la transition complète des districts, le PNASE a élaboré plusieurs fiches d'enregistrement et de contrôle, remplies au niveau des écoles et envoyées tous les quinze jours au PNASE. Les visites réalisées dans les écoles, les entretiens et la vérification des registres existants à différents niveaux montrent plusieurs faiblesses, et notamment: i) l'absence des données à l'école (les rapports sont envoyés au PNASE) ce qui entrave la supervision au niveau de l'école (par exemple, il est nécessaire de recourir à la mémoire des cantinières pour savoir ce qui a été préparé en termes de repas); ii) l'absence d'un système pour permettre un accès rapide et efficace aux données. Par contre, il faut signaler: l'élaboration du premier rapport annuel du PNASE (2014/2015) et l'élaboration systématique de procès-verbaux des réunions du comité de pilotage.

126. **Effets directs :** L'Indice National de Capacité (INC) est le principal indicateur pour cette composante. Le SABER a établi que l'INC se situait à 2,5 (dans un total de 4), ce qui confirme de cette manière, la faiblesse qui existait encore dans la plupart des zones considérées dans le diagnostic participatif réalisé. Il n'y a pas eu après - contrairement à la recommandation de SABER - une évaluation annuelle pour suivre les progrès.

127. Le bilan par rapport aux autres indicateurs pour cette composante est le suivant :

- La proportion de femmes formées et de femmes bénéficiaires dans des positions de *leadership*, dans les comités de gestion, sont les deux indicateurs de genre. Ces deux indicateurs n'ont pas été atteints dans l'intégralité, mais ont progressé au fil du temps, de 45 et 40 (valeurs de base) à 70 et 69, respectivement, en 2014 (avec un but de 90 pour les deux).
- La proportion des activités mises en œuvre avec l'implication des partenaires supplémentaires et le nombre d'organisations partenaires ayant fourni des intrants et des services complémentaires, sont deux indicateurs-clé en rapport avec le processus de transition. Ceux-ci ont évolué tout au long du projet (selon les données recueillies par l'équipe) mais ne sont pas systématiquement reportés dans les SPR. Comme indiqué ci-dessus, une partie de cette implication a été le résultat de la mobilisation autonome de la société civile. Peu de partenariats directs ont été réalisés par le PAM.
- Le dernier indicateur est lié à la quantité de fonds supplémentaires en provenance des partenaires du programme du PNASE (notamment les ONG, la société civile, le secteur privé, les institutions financières internationales et les banques régionales de développement). Il semble qu'au moment de la transition, les fonds externes nécessaires pour soutenir le PNASE n'avaient pas été projetés ni garantis, malgré un certain appui durable à cet égard (ONG et le Brésil).

128. **Impact et probabilité de durabilité** – Il est clair que la durabilité du programme d'alimentation scolaire n'est pas assurée. La capacité du gouvernement à assumer en autonomie le programme d'alimentation scolaire n'est pas garantie. Le transfert des cantines a été opéré, mais la transition n'est pas aboutie. Malgré les efforts considérables des parents et du gouvernement, les ressources financières demeurent insuffisantes pour pouvoir mettre en œuvre le

programme national. De plus, la réduction de la valeur nutritive des repas risque d'atténuer les effets bénéfiques du programme.

Résultats de l'Opération : points-clé

- L'opération a reçu un peu plus de la moitié des ressources planifiées. La quasi-totalité du budget du PAM a été consacré à la composante 1
- Dans la **composante 1**, (Alimentation Scolaires) l'opération a atteint la totalité des bénéficiaires visés, avec un nombre à peu près égal de garçons et filles ayant un repas chaud par jour au cours des années 2012 à 2015.
- Les bénéficiaires ont reçu un peu moins de la moitié de l'alimentation prévue. Au cours de la période d'appui du PAM, il y eu des périodes pendant lesquelles la quantité a été réduite et des périodes où il n'a pas été possible de fournir des repas.
- Le processus de transfert a été retardé à la demande du gouvernement et a eu lieu sur une période de deux ans au lieu de trois, comme prévue.
- Après le transfert, les cantines scolaires fonctionnent toujours dans toutes les écoles, avec des modalités identiques à celle du PAM (repas chaud et gestion centralisée). Quelques changements ont été apportés, notamment au niveau de la contribution des parents, du contenu, de la valeur nutritionnelle du menu et dans la gestion des ressources. Ainsi, il existe un dispositif de fonctionnement au niveau national, mais peu efficace et peu efficace.
- En termes d'effets immédiats de l'opération, en général, la plupart des buts prévus pour cette composante ont été atteints.
- Dans la **composante 2**, (Développement des Capacités) la plupart des activités prévues n'ont pas été réalisées et certaines que partiellement. Essentielle pour appuyer le processus de transition, la composante 2 a une efficacité et une efficacité très limitée. Seules les activités de formation ont eu une certaine importance avec des actions réalisées pour 237 bénéficiaires (dont 53% de femmes).

2.3 Facteurs ayant influencé les résultats

2.3.1 Facteurs Internes

129. **Connaissances et expériences accumulées du BP PAM insuffisamment utilisées.** Au long des trois décennies d'intervention dans le pays, le PAM a atteint un niveau de reconnaissance important par les autorités nationales et la population. Le PAM est reconnu comme un partenaire de développement stratégique, dans le cadre des rapports entre le Gouvernement et le système des Nations Unies. Le BP dispose de cadres techniques qualifiés dont certains avec de nombreuses années d'expérience dans l'organisation. Le BP dispose d'une profonde connaissance du terrain (notamment en ce qui concerne les problèmes des groupes-cibles, les conditions des écoles, les spécificités politiques, sociales et économiques), ainsi que les dynamiques de travail des différentes parties prenantes (Gouvernement, société civile, autres partenaires au développement). Cette connaissance et expérience ont été sous-utilisées et c'est ce qui a influencé les résultats de l'opération. Ce potentiel aurait pu être mieux valorisé lors de l'exécution du DEV, notamment en termes de partenariats stratégiques (société civile et autres secteurs du gouvernement) et dans les synergies avec d'autres partenaires et projets sur le terrain (BAD, IFAD, FAO, CE).

130. **Budget DEV déséquilibré et faible mobilisation de ressources financières.** Dans le budget initial du DEV, seulement 28% a été prévu pour la

Composante 2 (développement des capacités). Ce déséquilibre budgétaire avec la Composante 1 n'a pas été réaliste par rapport aux besoins nationaux et par rapport au processus de transition. Un effort financier plus important aurait été nécessaire pour le développement des capacités du Gouvernement en matière de renforcement institutionnel, organisationnel, la planification et la budgétisation. L'évaluation SABER a confirmé ce besoin. D'autre part, la mobilisation des ressources financières pour le DEV a été faible. Seulement 48% des fonds prévus pour le DEV ont été mobilisés, ce qui illustre une faible capacité de négociation et de mobilisation de fonds de la part du BP près des bailleurs potentiels. Enfin, seule une très petite partie des ressources mobilisées a été utilisée pour développer les capacités et effectivement appuyer le processus de transition (USD 54.487 ou 20% du budget prévu). Très peu d'activités ont été réalisées pour cette composante.

131. **Absence de partenariats stratégiques avec le gouvernement, les partenaires au développement et les acteurs locaux.** La petite taille du pays et les ressources financières limitées devraient justifier une intervention plus concertée du PAM avec d'autres acteurs. Et ceci dans une logique de plus grande efficacité (complémentarité dans l'utilisation des ressources) et une meilleure efficacité (complémentarité avec d'autres actions sur le terrain). La capacité d'établir des partenariats n'a pas été suffisamment explorée, ce qui a influencé les résultats du projet.
132. De la part du **Gouvernement**, la non-inclusion du Ministère de la Santé et de l'Agriculture comme partenaires stratégiques - *à priori* (conception DEV) et *à posteriori* (exécution DEV) – a influencé l'efficacité du processus de transition. Ce sont des secteurs stratégiques qui auraient dû être pris en compte par le PAM, à la fois, par l'importance de la santé inhérente à l'alimentation dans un contexte scolaire, et aussi par la considération de la production locale et son intégration progressive dans le régime scolaire.
133. De la part des agences des **Nations Unies**, le facteur positif est le partenariat établi avec l'UNICEF. Cependant, l'absence de partenariat avec la FAO⁸⁴ a influencé l'efficacité de la transition, en particulier en ce qui concerne l'appropriation et la capacité du Gouvernement pour l'achat de produits locaux⁸⁵. L'expérience et les leçons apprises dans d'autres pays montrent que les synergies entre le PAM et la FAO sont cruciales pour atteindre des processus de transition durables dans le domaine de l'alimentation scolaire. De plus, aucun partenariat n'a été établi et mis en œuvre – malgré un certain niveau d'effort par le BP dans ce sens - avec d'autres projets en cours dans le pays, qui auraient pu contribuer de manière positive pour le processus de transition. Nous pouvons citer, en particulier, les synergies avec les projets financés par la BAD (projet PRIASA) ou l'IFAD (PAPAC) qui visent le renforcement, la mise en valeur et l'écoulement de la production locale par l'agriculture familiale.
134. De la part de la **société civile**, l'absence de partenariats stratégiques, a été encore plus évidente, avec un impact direct sur l'efficacité du DEV. Comme il a été montré dans l'analyse des résultats, pendant la mise en œuvre du DEV, les ONG nationales ont promu, de manière autonome, des synergies et des

⁸⁴ Selon les informations fournies par le PAM des discussions avaient été initiées avec la FAO avec le but d'établir un partenariat formel au départ du DEV, mais ces contacts n'ont pas abouti à des résultats concrets.

⁸⁵ Depuis 2015, la FAO a un projet d'appui au PNASE, portant sur la révision de la législation, pour l'achat de produits pour l'alimentation scolaire, ainsi que le renforcement institutionnel du Gouvernement vers une plus grande autonomie et appropriation dans cette matière.

mécanismes de collaboration avec le PNASE à différents niveaux. Entre 2013 et 2015, trois ONG ont appuyé le PNASE à travers des projets financés par la CE (cf tableau 6).

Tableau 6 : Projets d'ONG en cours entre 2013-2015

ONG	Projet	Budget (EUR)
ADAPA	PDSA II – Projet Décentralisé de Sécurité Alimentaire, visant le renforcement de l'agriculture familiale et l'écoulement de ses produits pour l'alimentation scolaire.	800 000
MARAPA	PROFOPESCA – Projet de Renforcement de la société civile, visant l'appui au secteur de la pêche artisanale et l'écoulement de ses produits pour l'alimentation scolaire.	463 000
ALISEI	PIPAGA –Projet d'Initiatives Productives dans le secteur agro-alimentaire, visant la valorisation et la transformation des produits locaux (bananes, <i>matabala</i> , manioc) et son incorporation dans l'alimentation.	635 000

Source : *Elaborée avec des informations collectées pendant l'évaluation.*

135. Le montant total de ces 3 seuls projets représente environ 40% du budget initial du DEV. Une partie des ressources de ces projets a été utilisée de manière directe et indirecte dans le renforcement du PNASE mais également dans le processus de transition. Le PAM avait connaissance de ces projets et des intentions des ONG. De ce fait, il aurait dû étendre les synergies avec le DEV.
136. **Faible planification et adéquation des priorités.** Même si on tient compte des ressources financières limitées disponibles, le PAM aurait pu mieux planifier l'opération tout au long de sa mise en œuvre, ainsi que réajuster les actions réalisées aux priorités existantes. En ce qui concerne la Composante 1, le DEV s'est simplement limité à reproduire le modèle d'alimentation scolaire et la modalité de gestion traditionnelle du PAM, sans tenir compte d'une part des changements contextuels apparus et d'autre part d'adapter les actions aux priorités du pays. Il faut savoir que la Loi du PNASE a été discutée en 2011 et approuvée en 2012 (début du DEV). Elle a défini comme principes de base, la décentralisation des actions et le partage des responsabilités entre le gouvernement central, régional et les chambres des districts. La loi a également stipulé que l'alimentation scolaire devrait être diversifiée, en incluant la priorité de l'achat des produits alimentaires au niveau local (dans le but de remplacer progressivement les importations et réduire la dépendance externe du pays). Immédiatement avant l'exécution du DEV, la Coopération du Brésil avec l'appui du PAM avait testé avec le gouvernement un modèle d'acquisition de produits locaux. Le DEV aurait dû s'ajuster à ce contexte, notamment en introduisant des initiatives pilotes (ou des tests de modalités de l'alimentation alternative), cohérentes et ajustées à la législation nationale. S'agissant d'un processus de transition, des aspects prioritaires auraient dû être gérés pour renforcer les capacités du gouvernement, notamment en termes de planification stratégique du programme d'alimentation scolaire (PNASE). Incluant également une estimation des coûts réels et de la capacité financière du pays, achats locaux *versus* importations, sources alternatives de financement et capacités institutionnelles pour assurer la durabilité de la transition. Toutefois, en ce qui concerne la Composante 2, la priorité du DEV visait tout simplement les actions de formation portant uniquement sur le renforcement des capacités opérationnelles.
137. **Absence de stratégies de visibilité et de communication adéquates tout au long du processus.** Le DEV a été marqué par un manque considérable

de visibilité et de stratégies de communication au cours de son exécution⁸⁶. L'adoption d'une stratégie de communication efficace, dirigée par les différentes parties prenantes (en fonction des objectifs différenciés), aurait pu contribuer à améliorer les résultats du projet. En termes de visibilité⁸⁷, aucun matériel (posters, brochures, autres) de promotion du DEV ou même du PNASE n'a été observé. Aucune stratégie de communication appropriée n'a été adoptée, pour permettre une plus grande implication et appropriation des différentes parties prenantes. Actuellement, le PNASE est encore peu connu, même au niveau du pouvoir politique. Cette absence de communication a également rendu difficile une appropriation de la part des communautés et des parents.

- 138. Appui technique et soutien (BR et Rome) limité.** La conception et la mise en œuvre du DEV se sont caractérisées par une absence d'études et d'analyses techniques spécifiques pour soutenir le processus de transition. La réalisation de l'évaluation SABER a été effectuée un peu tard et n'a pas permis les ajustements nécessaires dans le processus. L'appui du BR a été limité, malgré les sollicitations du BP : durant tout le long de la mise en œuvre du DEV (jusqu'à ce jour), et cet appui est intervenu tardivement par rapport aux besoins.
- 139. Suivi et évaluation.** En général, le système de suivi du PAM est convenable, compte tenu des registres à jour et du suivi des indicateurs prévus (désagrégés par genre). Cependant, il aurait été important de considérer également les registres journaliers avec l'alimentation scolaire existante/absente, autant au niveau national que désagrégé par district. Il n'y a pas eu d'évaluation intermédiaire (mi-parcours), ce qui aurait pu contribuer à la redéfinition des priorités et à l'ajustement des interventions du DEV.
- 140. Questions transversales.** Les préoccupations avec la perspective genre ont été constantes tout au long de l'exécution du DEV, contribuant ainsi à une plus grande prise de conscience pour cette question de la part du BP. Les disparités de genre ne sont pas très importantes (dans l'éducation) à STP, et le projet prévoyait une attention à la scolarisation des filles et garçons, y compris des cibles spécifiques par rapport aux indicateurs clés. Cela s'est reflété au niveau de la désagrégation des indicateurs suivis par le projet, mais aussi dans la préoccupation assumée par les différents intervenants dans les écoles (enseignants, gestionnaires, directeurs, cantinières) et le gouvernement. Dans la mise en œuvre le projet a porté une attention spécifique aux questions de genre dans les formations, dans le suivi (par exemple, en observant s'il n'y avait pas des différences entre les repas des filles et garçons). Toutes les personnes interrogées par l'équipe démontraient un bon niveau de compréhension des questions de genre et de la façon que l'alimentation scolaire doit être gérée et pourra contribuer à réduire les différences entre les filles et garçons. De plus en employant des femmes pour le service de cantines, avec un salaire et un statut reconnu, le projet et le PNASE ont renforcé la position des femmes dans les écoles et les communautés. En ce qui concerne les questions transversales, il y a également les préoccupations environnementales du DEV, en particulier avec l'option de distribuer des foyers écologiques dans les écoles afin de rendre plus durable la préparation des repas.

⁸⁶ Dans ce cas, nous utilisons le concept de communication pour le développement afin qu'elle puisse être interprétée de deux façons : i) partage de l'information, connaissance et idées à travers différents outils et moyens de communication; ii) ausculter et comprendre les problèmes ou les envies de multiples parties prenantes afin de construire un consensus.

⁸⁷ Il est important de ne pas confondre la visibilité avec la publicité, le premier étant un moyen de rendre visible les objectifs et les réalisations de certaines actions ou programmes.

2.3.2 Facteurs Externes

141. **Travail au préalable développé par la Coopération Brésilienne.** De manière positive, il est également important de mentionner le travail développé par la coopération du Brésil (2008-2014). Ce travail a contribué au renforcement du PNASE, y compris à la formation du personnel, à la création d'un cadre juridique et à l'introduction d'initiatives novatrices pour diversifier l'alimentation et l'introduction de produits locaux. Ce soutien externe a contribué à la construction de capacités et à la création d'un environnement institutionnel plus favorable pour démarrer le processus de transition.
142. **Contexte légal et institutionnel favorable au démarrage du DEV.** Le DEV a été positivement influencé par l'existence d'une loi nationale sur l'alimentation scolaire adoptée au début de la transition (Loi 04/2012) et par une unité de gouvernement (PNASE) dotée de personnel et en fonctionnement, qui fait partie du Ministère de l'Education. En outre, il convient de noter que toutes les écoles et maternelles disposaient déjà d'équipes de cuisinières (fonctionnaires, avec un salaire, affectées au Ministère de l'Education), certaines avec de nombreuses années d'expérience.
143. **Instabilité politique élevée au cours de la mise en œuvre du DEV et faible niveau d'appropriation du gouvernement.** Le pays a été caractérisé par l'instabilité politique conduisant aux changements très fréquents du gouvernement et de ministres (dans chaque législature). La discussion du projet DEV a été au préalable réalisée avec un gouvernement qui a dû quitter ses fonctions en 2012 (début du DEV), après une crise politique interne. Ensuite, toute la discussion sur le transfert a été reprise avec le nouveau gouvernement, entre-temps élu. Ce même gouvernement a encore une fois quitté ses fonctions en 2014, après de nouvelles élections. En pratique, le projet du DEV a traversé 3 gouvernements différents depuis sa formulation jusqu'à ce jour.
144. Bien que le démarrage du processus de transfert des responsabilités fût déjà en discussion pendant une longue période dans le pays, des changements successifs de gouvernement ont rendu difficile l'appropriation du processus de transition.
145. **Perception du PAM comme agence d'aide alimentaire et pas comme partenaire de développement.** D'autre part, aujourd'hui encore, le PAM est vu dans le pays comme un partenaire d'aide alimentaire, et pas encore comme un partenaire de développement. Cela explique, par exemple, l'attitude de certains membres du Gouvernement et du PNASE qui considèrent être pleinement en mesure de gérer de manière autonome l'alimentation scolaire, à condition que le PAM continue de fournir les produits. Cette vision du PAM est aussi présente parmi les pluparts des bailleurs de fonds.
146. **Faible engagement de la part des bailleurs de fonds.** La réponse des bailleurs au projet DEV a été réduite, ce qui s'est reflétée dans le faible niveau des ressources financières obtenues. Cela est dû, en partie, à la faible capacité de négociation et de diplomatie internationale du Gouvernement pour la captation de ressources, mais aussi à la faible importance que les bailleurs accordent au pays, en raison de sa petite taille, sa position géostratégique et le potentiel d'investissement.
147. **Grande dépendance aux importations et double insularité.** Le pays est hautement dépendant des importations de produits agricoles, y compris tous les produits alimentaires considérés par le DEV (riz, haricots, huile, sel). La situation

géographique du pays (archipel) complique la logistique pour l'importation des produits et rend également les produits alimentaires plus chers, en raison des coûts associés au transport. Il en résulte des implications dans l'exécution budgétaire du DEV et de l'actuelle PNASE. D'une part, le transport pour l'île de Principe est encore plus limité, ce qui augmente le risque des retards dans la fourniture de produits. D'autre part, le prix des produits amenés à la RAP est exorbitant du fait des coûts de transport additionnels élevés⁸⁸ (en plus des importations).

- 148. Budget public trop faible pour assurer la transition.** Comme le montre l'analyse des résultats, les ressources publiques de l'Etat (affectées à l'alimentation scolaire) ont été considérablement réduites, ce qui compromet l'efficacité du processus de transition. Effectivement, ces ressources n'ont pas été suffisantes pour assurer les besoins minimums de l'alimentation scolaire. Notez, cependant, que le Gouvernement Régional de Principe a placé des ressources publiques supplémentaires pour cette région mais elles insuffisantes pour garantir le financement de l'alimentation scolaire.
- 149. Mobilisation autonome de la société civile.** Les partenariats et synergies stratégiques avec la société civile ont été très limités dans le cadre du DEV. Cependant, les ONG ont pu se mobiliser de manière autonome pour appuyer le PNASE. Ceci a influencé de manière positive les résultats, comme il est présenté dans l'Annexe 16.
- 150. Absence de coordination intersectorielle.** La coordination entre les secteurs du Gouvernement, à savoir entre les Ministères de l'Education, de la Santé et de l'Agriculture a été inexistante. Cela explique la faible connexion et coordination des activités de santé dans les écoles, ainsi que la connexion et la coordination avec les services de vulgarisation rurale visant à intégrer la production locale dans un nouveau marché institutionnel conformé par le PNASE (après la transition complète des districts). Dans le cadre même du Comité de Pilotage⁸⁹, cette coordination a été considérablement réduite. Cette instance n'a pas dotée de cadres de discussion et de prise de décision. De plus, elle n'a pas intégré d'agenda politique et opérationnel aligné avec le processus de transition.
- 151. Faiblesses dans la législation nationale et absence de vision stratégique.** Bien que la Loi d'Alimentation Scolaire (Loi 04/2012) ait été approuvée, elle manque de réglementation spécifique dans différents domaines, en particulier en ce qui concerne les mécanismes de passation de marchés publics de produits locaux. Une révision serait également nécessaire pour ajuster certaines procédures opérationnelles, comme la facturation d'une taxe d'inscription pour soutenir l'alimentation scolaire. Ces limitations ont créé des difficultés au Gouvernement dans le cadre de la gestion du programme, que ce soit en termes d'acquisition de produits (contrats d'approvisionnement, modalités de paiements, type/qualité de produits, etc.), mais aussi bien en termes de transfert d'argent aux écoles et sa gestion au niveau local.

⁸⁸ Par exemple, le coût du transport d'un sac de riz (25 Kg) de l'île de São Tomé à l'île de Principe coûte 30.000 Dobras/sac.

⁸⁹ Avant le début du DEV, le BP a fait des efforts pour renforcer la coordination intersectorielle avec pilotage PNASE et de l'assistance technique du PAM. Cependant, cette démarche n'a jamais été acceptée par la coordination du PNASE, qui préférait discuter et négocier au cas par cas avec les différents partenaires au lieu d'établir des mécanismes de coordination formelles. Plus tard, le PNASE a décidé de mettre en place le Comité de Pilotage, mais cela ne fonctionne pas correctement, comme expliqué.

Facteurs explicatifs : points-clé

Les principaux facteurs internes qui ont impacté le DEV sont :

- L'Absence de partenariats stratégiques avec les secteurs du gouvernement (agriculture et santé), les partenaires de développement (FAO et BAD) et les acteurs locaux (ONG) dans le cadre du DEV.
- La Faible planification et adéquation des priorités, en fonction des ressources disponibles, des besoins du pays et du processus de transition.
- L'Appui technique et le soutien limité de la part du BR et Rome.

Parmi les facteurs externes les plus importants lié à :

- Travail développé au préalable par la Coopération Brésilienne qui s'est traduit dans un contexte juridique et institutionnel favorable au démarrage du DEV.
- Instabilité politique élevée tout le long de la mise en œuvre du DEV, compromettant l'appropriation par le gouvernement et son engagement dans le processus de transition.
- Grande dépendance aux importations et double insularité, avec des réflexes sur la logistique et la distribution régulière des produits aux écoles.
- Mobilisation autonome de la société civile pour soutenir le PNASE et le processus de transition.

3. Conclusions et Recommandations

3.1 Evaluation Globale

Pertinence

152. L'opération est pertinente face aux **besoins de la population**. Les niveaux généralisés de pauvreté, l'insécurité alimentaire encore existante et le poids élevé que les dépenses alimentaires représentent dans les budgets des ménages confirment la pertinence de la fourniture de l'alimentation scolaire. (Composante 1) pour trois principales raisons : i) c'est un "filet de sécurité" qui procure un transfert implicite de revenus pour les familles pauvres et vulnérables d'un montant équivalent à la valeur de l'alimentation distribuée ; ii) elle contribue à assurer une partie des besoins nutritionnels des enfants ; iii) elle attire et maintient les enfants à l'école, comme le démontre les évidences empiriques dans le pays au cours des dernières décennies.
153. L'opération est pertinente face aux **faiblesses institutionnelles et organisationnelles du pays**. L'inclusion d'un processus de développement des capacités (Composante 2) est pertinente compte tenu des limitations importantes existantes du point de vue technique, de gestion, de captation de fonds, de coordination intersectorielle, de cadre juridique et de sa réglementation, de suivi et de redevabilité.
154. La définition des **groupes-cibles** et la **distribution géographique** de la transition (progressive) des districts a été adéquate et basée sur des critères pertinents. Cependant, le choix et la hiérarchisation des **activités**, pour chaque composant, n'ont pas été adéquats : i) pour la Composante 1 : l'opération s'est limitée à reproduire la modalité et le modèle de gestion de l'alimentation scolaire traditionnel du PAM, sans prévoir ou effectuer d'étude, ou de tester d'autres solutions alternatives, en conformité avec la législation nationale (diversification de la diète, acquisition de produits locaux, décentralisation dans la gestion) ; ii) concernant la Composante 2, l'intervention n'atteint pas ses objectifs car elle n'envisage pas d'analyse institutionnelle adéquate ou de diagnostic approfondi des besoins. De plus elle ne tient pas compte de plusieurs dimensions importantes et nécessaires au processus de transition (Stratégie pour la production et l'achat local, partenariats solides et coordination intersectorielle, renforcement du cadre politique, participation communautaire et appropriation, durabilité).
155. L'opération est alignée avec les principales **politiques nationales**, mais n'a pas déployé de fortes synergies avec les secteurs stratégiques du gouvernement (santé et agriculture), ni avec les acteurs locaux (ONG) importants pour le processus de transition. Harmonisée avec le PNUAD, elle est cohérente avec les priorités stratégiques du système des **Nations Unies**. Elle prévoit un partenariat stratégique avec l'UNICEF, mais le partenariat avec FAO ne s'est pas mis en place. Elle est cohérente avec la **stratégie du PAM** et ses politiques clés (nutrition, genre, renforcement des capacités), mais la politique d'alimentation scolaire du PAM n'a pas été suffisamment appropriée par le BP.

Efficienne

156. Relativement à la Composante 1, il apparaît que l'opération a été modérément efficiente en ce qui concerne les *intrants/produits* prévus. Le nombre **d'écoles** et de **maternelles** a été atteint et le nombre de **bénéficiaires** (garçons et filles) a

même été dépassé. Cependant, la **quantité de produits** alimentaires distribuée a été inférieure à ce qui était prévu, et planifié (45,6%). Cela est dû, en grande mesure, à la faible réponse des bailleurs sur l'attribution des ressources. En conséquence, il y a eu des retards dans la fourniture des produits aux écoles et la suspension de l'approvisionnement, avec la réduction du **nombre de jours** d'alimentation scolaire. L'insuffisante disponibilité de produits a également conduit à la **réduction de la ration** journalière (quantité *per capita*), ainsi que des changements dans la **composition de la ration** (absence de certains produits), entraînant une non-conformité avec les normes du PAM pour la composition de la diète.

157. L'opération n'a pas été efficace sur le **plan de transfert de districts** au gouvernement, qui a débuté avec un an de retard. Cela est dû à une demande explicite du gouvernement de retarder le démarrage de la transition, ce qui entraîne en pratique, une concentration dans le temps (seulement deux ans) du processus de transfert.
158. En ce qui concerne les **articles non alimentaires**, l'opération a réussi à pourvoir la distribution de foyers écologiques, ainsi qu'à améliorer les conditions d'hygiène et d'approvisionnement en eau dans certaines écoles grâce à un partenariat avec l'UNICEF.
159. Relativement à la Composante 2, il apparaît que l'opération était très peu efficace. La plupart des **activités prévues n'ont pas été réalisées**, notamment celles liées à l'étude des solutions alternatives, au financement et budgétisation du programme, à l'organisation institutionnelle, ou assistance technique pour la conception d'un programme en termes de coût/efficacité. Seulement la dimension de **formation** a atteint des niveaux de réalisation adéquats, ayant bénéficié à plus de 200 participants, avec une bonne équité de genre. En outre, l'évaluation **SABER a été conduite**, mais sa réalisation tardive et le non-respect de ses recommandations compromet l'efficacité de l'opération.
160. Globalement, l'opération a été capable de mobiliser et d'engager seulement 48% des **ressources financières** prévues. En plus de la faible efficacité d'un point de vue financier, la **qualité des produits** de l'opération a été également faible : elle s'est limitée à reproduire le modèle traditionnel d'alimentation scolaire du PAM sans tenir compte de l'évolution du contexte national et même de la législation existante (PNASE) et sans considérer les dimensions importantes de renforcement des capacités essentielles pour le processus de transition. En outre, l'opération n'a pas été revue/ajustée tout au long de sa mise en œuvre, en particulier dans le sens d'inclure les recommandations de l'évaluation SABER.

Efficacité

161. En ce qui concerne la Composante 1, il apparaît que l'opération a été globalement efficace en ce qui concerne les indicateurs de l'éducation associés à cette composante. Toutes les cibles prévues ont enregistré une augmentation progressive, et certaines ont été atteintes: augmentation du taux de **réention** à l'école (atteint autant pour les filles comme pour les garçons); augmentation du taux de **fréquence** scolaire (atteint pour les filles et très proche pour les garçons); augmentation du taux de **réussite** (mais sans atteindre le but); augmentation du taux **d'admission** (mais sans atteindre le but); augmentation du taux de **parité de genre** (mais sans atteindre le but).

162. Il est possible d'affirmer que la fourniture de l'alimentation scolaire à travers cette opération a contribué à **accroître l'accès à l'éducation et le capital humain**. Il faut aussi reconnaître que d'autres facteurs ont dû contribuer à cet effet, comme l'augmentation du nombre d'enseignants et leur formation, la réduction du nombre d'élèves par classe, une certaine stabilisation de la population scolaire. Il est également important de mentionner que, probablement, ces indicateurs auraient progressé davantage si l'opération avait eu moins de défaillance et une plus grande régularité dans la fourniture des repas au cours de la période de mise en œuvre.
163. Relativement à la Composante 2, il apparaît que l'opération n'a pas été efficace. Les cibles prévues sont loin d'être atteintes. **L'INC – Indice National de Capacité** reste très faible (2,5/4), et aucun effort n'a été fait pour inverser ou contrôler cette situation, depuis son appréciation en 2013 avec l'évaluation SABER. Il y a eu une certaine progression dans la proportion de **femmes formées et en position de leadership** dans les comités de gestion, mais l'objectif n'a pas été atteint. Le nombre **d'actions connexes et complémentaires, avec la participation des partenaires locaux** a augmenté, sans contribution spécifique du projet, mais par la mobilisation autonome des ONG. Le **volume de fonds supplémentaires** pour soutenir le PNASE pendant toute l'opération n'a pas non plus été atteint.
164. Au-delà de ces indicateurs, il faut souligner qu'il existe encore des lacunes significatives dans les capacités nationales d'un point de vue technique, de gestion, de captation/allocation des ressources, de suivi et évaluation, des aspects organisationnels. Pour cette raison, il est clair que les progrès réalisés pour améliorer la réponse à l'insécurité alimentaire et la conduite de l'alimentation scolaire à l'échelle nationale de manière autonome par le pays sont très limités.

Impact

165. L'objectif général du PAM à travers cette opération était d'assurer une transition progressive et complète de l'alimentation scolaire au gouvernement basé sur un programme approprié et géré au niveau national jusqu'à 2016. Aujourd'hui, le gouvernement assume la fourniture de l'alimentation scolaire dans toutes les écoles et maternelles du pays, à travers le PNASE. La transition des districts a été complètement finalisée, mais le pays ne dispose pas des conditions pour assurer le fonctionnement, l'exploitation et la gestion du programme de façon autonome. Effectivement, le processus de transition n'a pas été un succès, de sorte que la contribution de cette opération à cet objectif général est très réduite.
166. L'impact de cette opération sur le transfert a été limité par la courte durée du processus et par l'absence de partenariats stratégiques avec les secteurs du gouvernement (agriculture et santé), partenaires de développement (FAO et BAD) et acteurs locaux (ONG) au cours de son exécution. Les options techniques réalisées dans le cadre de l'alimentation scolaire (modalité, processus d'acquisition, modèle de gestion) n'ont pas été adéquates pour le contexte de transition.
167. Il apparaît que l'instabilité politique élevée tout au long de l'opération a compromis l'appropriation par le gouvernement et son engagement dans la transition. Mais, même ainsi, le choix des priorités pour le renforcement des capacités nationales - exclusivement axés sur la formation et en excluant les

dimensions institutionnels, organisationnels, juridiques et opérationnels -, se sont révélées inadéquates et insuffisantes pour une transition réussie.

168. Même en tenant compte des ressources limitées disponibles (DEV et OGE), il semble que l'impact de cette opération aurait pu être meilleur avec un appui technique et un soutien plus conséquent de la part du BR et de Rome, ainsi qu'avec une stratégie de communication et de visibilité de l'opération plus offensive.

Durabilité

169. L'importance de l'alimentation scolaire est reconnue par les principaux instruments de politique du gouvernement, y compris au niveau macro (Stratégie de Lutte contre la Pauvreté) et sectoriel (éducation, santé, agriculture, protection sociale). Différents partenaires, notamment le système des Nations Unies, la société civile, la coopération multilatérale (CE, BAD) et bilatérale (Brésil) ont la volonté de continuer à appuyer l'alimentation et les actions connexes (agriculture, santé, nutrition, eau hygiène et assainissement) dans les écoles et les communautés.

170. Le PNASE dispose désormais d'une unité centrale de coordination, d'infrastructures logistiques et de certaines ressources humaines et matérielles.

171. Cependant, plusieurs contraintes compromettent la durabilité de la transition dans le pays : i) l'absence de ressources financières suffisantes pour le programme; ii) l'absence de vision stratégique/programmatische à court, moyen et long terme pour le programme; iii) faiblesses législatives et de réglementation de l'alimentation scolaire; iv) capacités nationales insuffisantes à différents niveaux (techniques, institutionnelles, organisationnelles, opérationnelles, gestion, etc.) pour sa gestion et mise en œuvre; v) coordination intersectorielle insuffisante et l'absence de partenariats stratégiques avec les acteurs locaux.

172. Il est peu probable que le gouvernement abandonne l'alimentation scolaire. Cependant, il est très probable que la poursuite du programme dans les modalités actuelles aboutisse à une efficacité limitée (réduction significative du nombre de jours avec l'alimentation, réduction du nombre d'écoles/bénéficiaires, réduction de la valeur énergétique des repas par la diminution de la quantité de nourriture, inefficacité du modèle de gestion existant). Dans ce scénario, l'efficacité de l'alimentation scolaire pour améliorer (ou maintenir) les niveaux actuels d'éducation peut être compromise, ainsi que son impact en termes d'amélioration de la situation nutritionnelle des enfants et de la réduction de la vulnérabilité par le "filet de sécurité" formé par l'alimentation scolaire pour les familles les plus pauvres.

3.2 Recommandations

173. L'évaluation conclut que le Gouvernement de STP ne dispose pas encore des conditions qui lui permettraient d'assurer le fonctionnement, la mise en œuvre, et la gestion du programme d'alimentation scolaire de façon autonome. Pour cette raison l'intervention du PAM dans le pays continue à être nécessaire et doit être prolongée. Les recommandations qui suivent sont présentées par ordre de priorité et partent du principe que le processus de transition du pays n'est pas réversible et que le PAM doit passer d'une vision d'assistance à une perspective d'appui au développement.

R1- Formulation d'une nouvelle opération DEV. Une nouvelle opération du PAM doit être formulée avec l'objectif de renforcer les capacités financières, humaines et institutionnelles dont le pays a besoin pour assurer l'alimentation scolaire et établir des alternatives viables pour garantir la durabilité d'une gestion autonome par le gouvernement. Cette nouvelle opération doit être formulée à partir d'une actualisation du SABER, élaborée et partagée avec les partenaires. L'achat et distribution de produits alimentaires par le PAM ne doit plus faire partie de cette opération⁹⁰. La formulation de la nouvelle opération doit bénéficier de l'appui du BR et de l'appui d'un spécialiste des processus de transition. L'opération doit avoir une durée de 3 ans. *Responsabilité : BP, avec le BR, et le Gouvernement de STP. Echéance : deuxième semestre de 2016.*

R2 – Mobilisation de ressources pour le nouveau DEV et pour la mise en œuvre d'activités clés en 2016. Le siège du PAM, et le BR doivent assumer une responsabilité particulière et spécifique dans la mobilisation de ressources pour les activités proposées en 2016 et pour le nouveau DEV, en soutenant le BP dans la mobilisation des fonds nécessaires. La responsabilité de la recherche de financement ne peut être portée par le seul BP car l'isolement de STP limite les opportunités de mobilisation de ressources financières, et pourrait retarder le démarrage d'un nouveau projet de transition. L'engagement du BR et du siège du PAM se justifie aussi par le fait qu'un processus de transition bien mené pourra bénéficier à d'autres pays pour des programmes similaires, et par l'importance pour le PAM de respecter son engagement d'appuyer le pays à compléter la transition. *Responsabilité : Siège du PAM, avec le BR. Echéance : année 2016 et à poursuivre sur les années suivantes.*

R3 – Etudier les modalités de l'alimentation scolaire et faire une estimation des coûts. Il est urgent de faire une estimation comparative des coûts réel des repas scolaires (coût annuel et coût par enfant par jour) afin d'ajuster la dimension du programme en termes budgétaires, en fonction des différentes modalités les mieux adaptées au Pays, et en incluant l'actualisation du menu. L'estimation des coûts réels doit inclure à la fois la composante d'acquisition de la nourriture, comme les autres coûts opérationnels et logistiques du programme. L'inclusion d'aliments produits à STP, achetés aux producteurs locaux, doit être privilégiée (voir aussi R7). Cette inclusion progressive doit faire l'objet d'un suivi annuel. L'étude doit également présenter une projection de différents scénarios en fonction des modalités et de la prévision du nombre d'élèves. *Responsabilité – BP et gouvernement STP, avec le support d'un expert du BR (ou indépendant). Echéance : deuxième semestre 2016.*

R4- Définir et soutenir le gouvernement de STP dans la mise en œuvre d'une stratégie de mobilisation de ressources financières pour l'alimentation scolaire. L'Etat n'a pas, au niveau national, les ressources publiques suffisantes pour assurer le financement d'un programme d'alimentation scolaire. Il est essentiel de soutenir le gouvernement dans la définition d'une stratégie, basée sur un plan pluriannuel de financement, afin de capter les ressources nécessaires à l'exécution du programme. Une telle stratégie devrait inclure des dimensions différentes, à savoir : i) les ressources publiques nationales, y compris la possibilité d'appliquer des taux et des taxes supplémentaires sur certains secteurs

⁹⁰ Cette option est justifiée pour deux raisons principales : i) la transition des districts est terminée et le gouvernement dispose d'un système national établi pour les repas scolaires, mais il manque de ressources et de capacités à différents niveaux pour assurer la gestion ; ii) Le PAM devrait aller au-delà d'une vision de l'aide alimentaire dans le pays et s'inscrire dans une perspective de développement.

économiques et canaliser ces ressources vers l'alimentation scolaire⁹¹ ; ii) les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux ; iii) le secteur privé. Le PAM doit envisager de soutenir le pays dans une adhésion à l'initiative Scaling Up Nutrition (SUN) pour la mise en place d'un "mouvement national du SUN" qui pourrait faciliter l'implication du secteur privé, des donateurs, et de la société civile - visant la mobilisation de fonds nationaux et internationaux pour le programme d'alimentation scolaire. *Responsabilité - BP avec le BR. Echéance : Premier semestre 2017 et avec continuation pendant la nouvelle opération (2017-2019).*

R5 - Mettre en place un diagnostic participatif et détailler des besoins institutionnels. En plus de l'évaluation SABER (voir R1), il est recommandé d'effectuer, avec le soutien d'un expert en processus de renforcement des capacités, un diagnostic approfondi pour identifier les besoins en matière de renforcement de capacités institutionnelles y compris les besoins en formations/capacitation supplémentaires. Ce diagnostic devra prendre en compte les différents niveaux territoriaux (central, provincial et local) ainsi que les aspects liés aux ressources institutionnelles pour la mise en œuvre du programme et doit compter avec les inputs d'un expert en matière de processus de renforcement de capacité. Pour renforcer l'appropriation nationale, un tel diagnostic doit adopter une approche participative afin que les faiblesses/besoins soient identifiés «de l'intérieur vers l'extérieur» ; le diagnostic doit partir des responsables politiques et du personnel technique, y compris du PNASE. *Responsabilité - BP avec le BR et le Gouvernement de STP. Echéance : premier semestre 2017, comme activité prioritaire du nouveau DEV.*

R6 - Élaborer un document stratégique / programmatique pour l'alimentation scolaire. Il existe une loi nationale d'alimentation nationale, mais il n'y a pas de document stratégique ou programmatique associé. Au cours de la mise en œuvre du nouveau DEV, le gouvernement doit être appuyé par le BP dans la préparation d'un document de base pour orienter l'alimentation scolaire dans le pays. Ce document doit contenir la vision du gouvernement à court, moyen et long terme par rapport à l'alimentation scolaire et identifier des objectifs réalistes pour le PNASE, les rôles et les responsabilités des différents acteurs, les institutions et les mécanismes de coordination du programme. Le bureau de pays devrait appuyer le gouvernement dans l'élaboration d'un document stratégique et mener un plaidoyer pour l'approbation de ce document par l'Assemblée Nationale pour faciliter la prise de décision et l'engagement politique en faveur de l'alimentation scolaire à STP. *Responsabilité - BP, avec l'appui du BR et en collaboration avec le gouvernement du STP. Echéance : 2017.*

R7 - Renforcer le processus d'achat de produits locaux pour les repas scolaires. Sur la base de la loi de PNASE, l'incorporation progressive de produits locaux doit être privilégiée, permettant le remplacement des importations en renforçant la pêche et l'agriculture familiale/locale. Le projet de transition à élaborer par le Gouvernement de STP et le PAM devra inclure des initiatives pilotes afin de renforcer les achats locaux pour l'alimentation scolaire. En ce sens, il est recommandé que le PAM démarre dans le pays une initiative "P4P - Purchase for Progress" pilote dans les districts les plus productifs du pays et les mieux positionnés pour assurer un approvisionnement du programme. En ce sens, il serait également

⁹¹ La décision sur la taxe doit s'appuyer sur une étude de faisabilité pour s'assurer que la taxe soit facile d'application et n'ait pas d'effets indésirables sur l'accès des ménages aux produits de première nécessité - en tenant compte de la dépendance de la plupart des ménages aux produits importés. Parmi les possibilités à investiguer : le tourisme (y compris les billets d'avion), les communications, la construction, etc.

pertinent d'étudier la possibilité pour STP de rejoindre l'initiative pilote PAA - Afrique (Purchase from Africans to Africa) avec le soutien de la Coopération brésilienne (ABC) et le Département du Royaume Uni pour le Développement (DFID), le Centre d'Excellence contre la faim et la FAO. *Responsabilité - BP avec le BR et le Gouvernement de STP. Echéance : au cours du nouveau DEV (2017-2019).*

R8 - Soutenir le Gouvernement dans le renforcement de la coordination intersectorielle et les partenariats pour l'alimentation scolaire. Il est nécessaire de soutenir le gouvernement dans le renforcement du Comité de Pilotage, y compris la révision/adaptation de sa composition (en se assurant que les différentes parties prenantes du pays, y compris la société civile, fassent partie du comité), de ses pouvoirs, et ses termes de référence. Il est proposé que ce travail soit fait avec l'aide d'un expert externe. En parallèle, il est nécessaire de développer une stratégie de renforcement de l'intersectorialité des efforts pour l'alimentation scolaire, en mobilisant par exemple la santé, le commerce, et l'agriculture pour une intervention plus forte et mieux coordonnée de l'alimentation scolaire. Une analyse du rôle actuel et potentiel de ces secteurs dans les interventions d'alimentation scolaire devrait être effectuée et une stratégie définie pour rapprocher les différents partenaires et assurer un travail conjoint. De même, il est nécessaire d'effectuer une cartographie des différentes interventions dans le pays qui peuvent contribuer - directement et indirectement - à renforcer le PNASE et l'alimentation scolaire, tant au niveau de la société civile que d'autres projets financés par les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux. Cette cartographie devrait aboutir à une proposition de partenariat stratégique pour l'alimentation scolaire qui serait soumise à validation au gouvernement. *Responsabilité - consultant externe recruté par le BP, avec l'appui du BR ; Echéance : initié courant 2017 et avec prolongement sur 2018 et 2019.*

R9 - Support technique du PAM *in situ* au PNASE. L'assistance technique du PAM au cours de la mise en œuvre du nouveau DEV devrait inclure une dimension d'assistance technique de proximité afin d'assurer le transfert d'expertise et de connaissances au dispositif national PNASE. À cette fin, une partie des ressources humaines du BP pourrait développer son activité en travaillant dans le PNASE - tout en restant liée institutionnellement et contractuellement au PAM - afin de se concentrer sur des domaines clés tels que le suivi et l'évaluation, l'approvisionnement, la logistique et la comptabilité / finance, mais aussi la reddition de comptes et l'élaboration de rapports. Il serait important de mettre en place des termes de références clairs à cet effet sur les responsabilités des deux parties. Dans le nouveau programme de transition un modèle identique de soutien intégré devrait être inclus où le PAM proportionnera une assistance technique intégrée dans la structure PNASE. *Responsabilité – BP avec le BR et en collaboration avec le gouvernement, Date Echéance : Au cours du nouveau DEV (2017-2019).*

R10 – Définir et mettre en œuvre un programme de communication pour le développement (C4D) centrée sur l'alimentation scolaire. Un tel programme devrait inclure une stratégie de communication ciblant le grand public en général, les parents et les tuteurs, le secteur privé local et international et le gouvernement. Le but des actions de communication serait d'améliorer le niveau de connaissance/information sur le programme d'alimentation scolaire et de mobiliser la communauté pour soutenir STP dans l'identification conjointe de solutions et assurer une participation des différents acteurs dans les efforts de mise en œuvre du programme d'alimentation scolaire. *Responsabilité – BP, avec le BR et le Gouvernement de STP. Echéance : Premier semestre 2017.*

R11 -Documenter les leçons apprises de l'expérience de la transition STP d'une façon résumée et assurer sa diffusion à d'autres programmes d'alimentation scolaire pour soutenir d'autres pays qui s'engagent vers des processus de transition. Ce document, à des fins d'information, peut apporter des enseignements utiles, y compris en ce qui concerne l'implication de la société civile, et les défis des processus de transition. Le document pourrait être utilisé lors de séances de formation et pour soutenir le développement de projets similaires, et servir de référence pour l'élaboration d'une note conceptuelle du PAM pour appuyer les processus de transition SABER (ainsi que d'autres évaluations de programmes de transition). *Responsabilité – Unité des filets de sécurité et protection sociale/Siège du PAM avec le soutien du BP. Echéance : fin 2016*

Annexes

Annexe 1 : Termes de Référence



SYSTEME D'ASSURANCE QUALITE DES EVALUATIONS

Bureau de l'évaluation

Mesurer les résultats et partager les enseignements

[VERSION FINALE, 15 JUILLET 2015]

TERMES DE REFERENCE - EVALUATION D'OPERATION

SÃO TOME ET PRINCIPE - PROJET DE DEVELOPPEMENT DEV 200295 – «TRANSITION VERS UN PROGRAMME NATIONAL D'ALIMENTATION ET DE SANTE SCOLAIRE A SAO TOME ET PRINCIPE»

TABLE DES MATIERES

1. Introduction	51
2. Justification de l'évaluation	51
2.1. Raison d'être de l'évaluation	51
2.2. Objectifs	52
2.3. Parties prenantes et utilisateurs	52
3. Objet de l'évaluation	54
4. Approche méthodologique de l'évaluation	58
4.1. Portée de l'évaluation	58
4.2. Questions d'évaluation.....	59
4.3 Étude d'évaluabilité	61
4.4. Méthodologie	62
4.5. Assurance qualité	62
5. Phases et produits attendus	63
6. Organisation de l'évaluation	65
6.1 Approche axée sur l'externalisation	65
6.2 Gestion de l'évaluation	66
6.3 Conduite de l'évaluation	66
6.4 Considérations en rapport avec la sécurité	67
7. Rôles et responsabilités des parties prenantes du PAM	68
8. Communication et budget	69
8.1. Communication	69
8.2. Budget	69
Annexe 1: Carte	70
Annexe 2: Échéancier de l'évaluation	71

1. Introduction

1. Les présents Termes de référence s'appliquent à l'évaluation du projet de développement (DEV) 200295 «Transition vers un Programme National d'Alimentation et de Santé Scolaire à São Tomé et Príncipe (2012 – 2016)». Cette évaluation, effectuée à la demande du Bureau de l'évaluation du PAM, se déroulera de novembre 2015 à mars 2016. 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 risque⁹². À partir d'une liste d'opérations présélectionnées répondant à ces critères, dressée par le Bureau de l'évaluation, le BR a retenu, en concertation avec le bureau de pays, le projet de développement DEV 200295 «Transition vers un Programme National d'Alimentation et de Santé Scolaire à São Tomé et Príncipe (2012 – 2016)» 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 du projet suivant.
6. Par ailleurs, le bureau de pays voit dans cette évaluation une opportunité pour mieux comprendre les freins ralentissant le processus d'appropriation du programme d'alimentation scolaire par le gouvernement (prévu initialement en 2016), identifier de possibles solutions, mobiliser le gouvernement et renforcer le plaidoyer quant à l'importance de l'alimentation scolaire dans un pays où l'incidence de la pauvreté atteint plus de 60% de la population⁹³. Enfin, le BR souhaite partager les enseignements qui seront tirés de cette évaluation avec les autres bureaux de pays exécutant des projets similaires d'alimentation scolaire dans la région.

⁹² 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.

⁹³ Étude sur le Profil de Pauvreté à STP; S. Tomé; INE 2012.

2.2. Objectifs

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

2.3. Parties prenantes et utilisateurs

8. **Parties prenantes.** Les résultats de l'évaluation présentent un intérêt pour diverses parties prenantes, à l'intérieur comme à l'extérieur du PAM, et il sera demandé à nombre d'entre elles de jouer un rôle dans le processus d'évaluation. Le tableau 1 ci-dessous présente une analyse préliminaire des parties prenantes, que l'équipe d'évaluation approfondira dans le dossier initial afin de reconnaître l'existence de différents groupes (femmes, hommes, filles et garçons) qui seront influencés par l'évaluation de différentes façons et de définir leur niveau de participation dans l'évaluation. Pendant la mission sur le terrain, le processus de validation des constatations devra prendre en compte tous ces groupes.

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. Le bureau de pays de São Tomé et Príncipe est constitué d'une équipe relativement réduite. Il est supervisé par le bureau de pays du Cameroun.
BR 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 BR 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 approche 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	

Parties prenantes	Intérêt présenté par l'évaluation
(voir la liste des parties prenantes extérieures au tableau 2)	
Bénéficiaires	En tant que destinataires finaux de l'assistance alimentaire, les bénéficiaires sont directement concernés lorsqu'il s'agit pour le PAM de déterminer si l'aide qu'il apporte est appropriée et efficace. De ce fait, il faudra définir le degré de participation à l'évaluation des femmes, des hommes, des garçons et des filles appartenant à différents groupes, et l'on s'attachera à recueillir leurs points de vue respectifs.
Gouvernement	Il est de l'intérêt direct du gouvernement de savoir si les activités du PAM dans le pays concordent avec les priorités nationales, sont harmonisées avec l'action d'autres partenaires et produisent les résultats escomptés. Les questions liées au développement des capacités, au transfert des responsabilités et à la durabilité seront d'un intérêt tout particulier. Le Ministère de l'éducation nationale à travers le Programme National d'Alimentation et Santé Scolaire (PNASE), est directement impliqué dans la mise en œuvre de l'opération. D'autres ministères sont partenaires de l'exécution du projet, notamment les ministères des finances, de l'agriculture et du développement rural, de la santé, (), du commerce et des douanes. L'Institut National de Promotion de l'Égalité et du Genre « <i>Instituto Nacional de Promoção da Igualdade e Género</i> (INPG)» est en charge de l'amélioration de l'égalité entre les sexes. Enfin un comité de pilotage du programme d'alimentation scolaire a été établi au cours de 2014 afin d'assurer une action coordonnée.
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. Le Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF) collabore également directement avec le PAM au niveau des politiques et des activités. Dans le cadre d'un programme de coopération Sud-Sud, le Brésil et la FAO œuvrent également à renforcer les capacités institutionnelles du gouvernement de São Tomé et Príncipe à travers l'échange global de savoirs et la fourniture d'assistance technique et de matériel pédagogique pour la création et l'entretien des jardins scolaires. La FAO soutient également le gouvernement pour mettre en place un cadre juridique pour une politique nationale sur l'alimentation scolaire.
Organisations non gouvernementales (ONG)	Les ONG aident le PAM à exécuter certaines activités, tout en menant dans le même temps leurs propres interventions. Les résultats de l'évaluation pourraient faire évoluer à l'avenir les modalités d'exécution, les orientations stratégiques et les partenariats. Par ailleurs, plusieurs ONGs mettent en œuvre leur propre programme d'appui à l'autonomisation des cantines scolaires.
Société civile	Les organisations de la société civile sont actives dans les régions dans lesquelles le PAM opère. Elles ont un intérêt dans les secteurs liés aux interventions du PAM (sécurité alimentaire, nutrition, éducation, égalité de genre et renforcement de la position de la femme dans la société, etc.). Leur expérience et leurs connaissances peuvent informer l'évaluation et elles seront intéressées par les résultats de l'évaluation, en particulier ceux liés aux partenariats.
Donateurs	Les donateurs financent les opérations du PAM sur une base volontaire. Il est de leur intérêt de savoir si leurs fonds ont été utilisés avec efficacité et si le travail du PAM a été efficace et a contribué à leurs propres

Parties prenantes	Intérêt présenté par l'évaluation
	stratégies et programmes.

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

- Le bureau de pays et ses partenaires dans la prise de décisions liées notamment à l'exécution et/ou à la conception des programmes, à la stratégie de pays et aux partenariats.
- Compte tenu des fonctions centrales qui sont les siennes, le BR 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

10. São Tomé et Príncipe est l'un des pays les plus pauvres du continent africain. En 2013, le pays se situait au 142^e rang sur 187 du classement selon l'indice de développement humain (IDH) du PNUD⁹⁴. Le pays est doté d'une base de ressources limitée pour la production agricole; il est aussi vulnérable aux chocs et aux crises externes ayant une incidence négative sur les prix et la disponibilité des denrées alimentaires. Environ 66 pour cent de la population vit en dessous du seuil de pauvreté⁹⁵. Le revenu national repose essentiellement sur les recettes d'exportation du cacao, du café et du poivre, bien que la découverte de gisements pétroliers puisse transformer durablement la situation financière de l'archipel. En matière d'éducation, le taux d'alphabétisation est supérieur à ceux de la majorité des pays africains au sud du Sahara (87% en 2007) même si des écarts persistent entre hommes et femmes (82.7% pour les femmes et 93.4% pour les hommes)⁹⁶.
11. Le PAM est présent à São Tomé et Príncipe depuis 1976. Après avoir mis en œuvre des programmes de cantines scolaires depuis plus de 30 ans, le projet de développement DEV 200295 a amorcé une transition vers un programme national d'alimentation scolaire entièrement géré et financé par le gouvernement de São Tomé et Príncipe. Suite au plaidoyer effectué par le PAM, le gouvernement a établi une Unité Nationale d'Alimentation et de Santé Scolaire en 2010 au sein du PNASE avec des ressources humaines pour la mise en œuvre d'un Programme National d'Alimentation et Santé Scolaire. Dans ce cadre et avec l'assistance technique et financière du PAM, le gouvernement a soumis un projet de Loi sur l'Alimentation et la Santé scolaire qui a été approuvée par l'Assemblée National et promulguée en février 2011. Dans le cadre de ce projet de transition, le PAM a prévu de se désengager progressivement de la distribution de repas scolaires tout en renforçant les capacités de l'équipe gouvernementale chargée de la gestion du programme de cantines scolaires. Le chronogramme de transition établi conjointement avec le gouvernement prévoyait le début du transfert des effectifs scolaires au gouvernement dans 3 districts sur un total de 7 (y inclue la Région Autonome de Príncipe), à partir d'octobre 2013. Toutefois, en réponse à la demande du gouvernement, le transfert graduel de responsabilité a démarré un an plus tard en

⁹⁴ Rapport de développement humain, PNUD, 2014.

⁹⁵ Stratégie de Réduction de la pauvreté (2012-2016)

⁹⁶ Plan Cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) 2012 – 2016

octobre 2014 et a concerné 4 districts au lieu de 3. A partir de la rentrée 2015-2016, tous les enfants devraient en principe être soutenus directement par le gouvernement.

12. Par ailleurs, le PAM prévoyait d'entreprendre différentes actions visant à renforcer la capacité du gouvernement en termes de gestion et planification du programme, notamment :
 - Un atelier type «SABER» (organisé en novembre 2013) afin d'analyser les capacités institutionnelles et les mécanismes établis au sein de l'appareil étatique permettant la gestion d'un programme national d'alimentation scolaire (dont le cadre législatif);
 - Formations dans les domaines de la programmation, gestion de la chaîne d'approvisionnement en produits alimentaires (« pipeline »), gestion de la qualité des denrées, du stockage et des distributions de vivres, du suivi et évaluation et d'approches participatives;
 - Fourniture de matériel informatique, véhicules, équipement divers;
 - Soutien financier pour couvrir les coûts de communication et autres coûts opérationnels ;
 - Assistance technique au sein du Ministère de l'Education (une demande sera soumise au Centre d'Excellence du Brésil dans ce sens);
 - Suivi des marchés afin d'informer la prise de décision sur les achats locaux.
13. 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://wfp.org)⁹⁷. Les caractéristiques essentielles de l'opération sont récapitulées dans le tableau 2 ci-dessous.

⁹⁷ Voir wfp.org – Countries – São Tomé and Príncipe – Operations.

Tableau 2 : Principales caractéristiques de l'opération

OPÉRATION			
Approbation	L'opération a été approuvée par le Directeur Adjoint du PAM en février 2012		
Modifications	<p>Deux modifications budgétaires (MB) ont été apportées au descriptif de projet initial.</p> <p>MB 1 (novembre 2013): Liée à l'adoption technique du nouveau cadre de gestion financière.</p> <p>MB 2 (janvier 2014) : Suite à la demande du gouvernement de retarder d'un an le début du transfert des effectifs scolaires, cette MB a augmenté la quantité de produits alimentaires et coûts connexes et a résulté en une augmentation du budget total de 320,000 dollars.</p>		
Durée	Durée initiale: 5 années (2012-2016)	Durée après révision: inchangée	
Bénéficiaires prévus	<u>Nombre initial:</u> 43 200 (cible annuelle maximale)	<u>Nombre révisé:</u> 43 200	
Besoins alimentaires prévus	<u>Chiffres initiaux:</u> Produits alimentaires en nature: 3 997 tonnes de denrées Espèces et bons: -	<u>Chiffres révisés:</u> Produits alimentaires en nature: 4 381 tonnes de denrées Espèces et bons: -	
Besoins (en dollars)	<u>Montant initial:</u> 4 966 331 dollars	<u>Montant révisé:</u> 5 286 436 dollars	
OBJECTIFS ET ACTIVITÉS			
	Objectifs stratégiques du PAM	Objectifs propres à l'opération	Activités
Résultats transversaux			
Contribution à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD): 2 et 3 ; et à l'effet 3 du Plan-cadre des Nations Unies pour	Problématique hommes-femmes	Amélioration de l'égalité entre les sexes et autonomie accrue des femmes	<ul style="list-style-type: none"> • Distribution de repas scolaires • Actions de renforcement des capacités du gouvernement
	Partenariats	Coordination des interventions d'assistance alimentaire et mise en place et maintien de partenariats	
	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	
	Objectif stratégique 4 – Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim		
	Effet direct 1	Amélioration de l'équité d'accès et de recours à l'éducation	

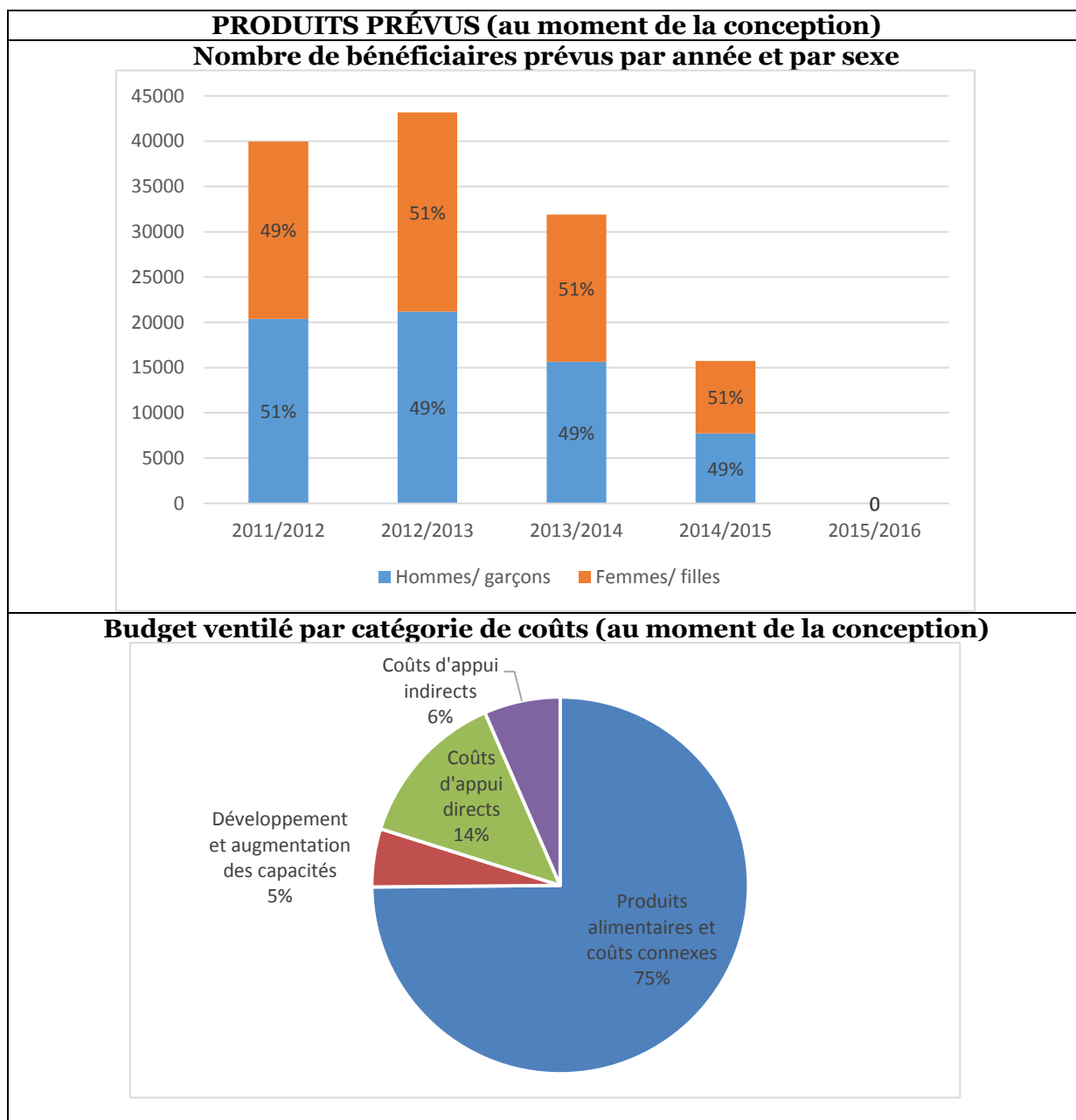
l'aide au développement (PNUAD)	Effet direct 2	Renforcement des capacités en vue d'un accroissement de la prise en charge de la lutte contre la dénutrition et de l'amélioration de l'accès à l'éducation aux niveaux régional, national et communautaire	(voir paragraphe 12)
----------------------------------	-----------------------	--	----------------------

PARTENAIRES

Gouvernement	Ministères de l'éducation nationale, de l'Agriculture, de la Santé, des Affaires Sociales, des Finances, des Douanes.
Nations Unies	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), Organisation mondiale de la Santé (OMS), Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), UNICEF
ONG	ONG nationales : HELPO, <i>Mar, Ambiente e Pesca Artesanal</i> (MARAPA), <i>Zatona Acção para o Desenvolvimento de Iniciativas Locais</i> (Zatona-Adil), Amigos da Sara et <i>Associação Instituto Socio Educativo da Criança</i> (AISEC), Alisei, ADAPPA, Quá-Téla. ONG internationale : <i>Instituto de estudos del Hambre</i> (IEH).
Autres	Fondation <i>Centro Tecnológico del Mar</i> (CETMAR).

RESSOURCES (CONTRIBUTIONS)

<p>Contributions reçues au 13/07/2015 : 5,286,436 dollars E.U.</p> <p>% obtenu par rapport à ce qui avait été demandé: 48%</p> <p>Quatre plus gros donateurs:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fonds multilatéraux 2. Australie 3. Brésil 4. S. Tomé et Príncipe 	<p align="center">En % des besoins totaux financés</p>	<p align="center">Quatre plus gros donateurs</p>



4. Approche méthodologique de l'évaluation

4.1. Portée de l'évaluation

14. **Portée.** L'évaluation couvrira le projet de développement DEV 200295, y compris l'ensemble des activités et processus se rapportant à son élaboration, sa mise en œuvre, sa dotation en ressources, au suivi et à l'évaluation, et à l'établissement de rapports qui sont utiles pour répondre aux questions d'évaluation. La période couverte par la présente évaluation va de mi-2011 à décembre 2015, ce qui correspond au laps de temps écoulé entre la conception de l'opération et le démarrage de l'évaluation.

4.2. Questions d'évaluation

15. 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, 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 en matière de genre,⁹⁸ et s'inscrivent dans une logique de complémentarité avec les interventions pertinentes conduites par les partenaires du développement;
- étaient harmonisés au moment de la conception du projet avec les stratégies, les politiques et les orientations normatives du PAM et du système des Nations Unies (notamment en matière de genre), et le sont demeurés au fil du temps⁹⁹. En particulier, l'équipe analysera si et comment les objectifs liés à l'autonomisation des femmes et l'égalité des femmes ont été inclus lors de la formulation de l'intervention en accord avec l'OMD 3 et d'autres engagements de l'ensemble du système des nations Unies.

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

- Dans quelle mesure la nouvelle politique en matière d'alimentation scolaire adoptée par le PAM en novembre 2013 a-t-elle été prise en compte par le bureau de pays dans la mise en œuvre de l'opération ?
- Le modèle d'alimentation scolaire actuellement mis en œuvre par le PAM est-il approprié et durable dans le contexte de São Tomé et Príncipe? D'autres modèles de programmes d'alimentation scolaire, notamment ceux basés sur des transferts monétaires, la production locale ou des jardins scolaires seraient-ils plus pertinents? L'examen de ces questions devra prendre en compte le contexte du pays, notamment les ressources limitées ainsi que les difficultés économiques auxquelles est confronté le pays, la disponibilité limitée de denrées alimentaires locales (produits agricoles, de l'élevage et de la pêche)¹⁰⁰ et la forte dépendance sur les importations, de même que l'intérêt porté par les bailleurs de fond à ce type projet à São Tomé et Príncipe.
- Quel rôle peuvent jouer les communautés dans la planification et mise en œuvre de ce projet dans un contexte où plus de 60 % de la population vit en dessous du seuil de pauvreté?
- Les priorités en matière de renforcement des capacités institutionnelles telles qu'énoncées dans le document original (i. financement et budgétisation ; ii. formulation d'un programme rentable; et iii. arrangements institutionnels pour la mise en œuvre, le suivi et la redevabilité) étaient-elles pertinentes au regard des besoins de renforcement des capacités des différentes institutions dans le pays?

⁹⁸ Notamment du Plan de développement économique et social, la stratégie en matière de genre et la Stratégie de Réduction de la pauvreté. Le gouvernement n'a pas encore adopté une Politique d'Alimentation et Santé Scolaire.

⁹⁹ Notamment le Plan Stratégique du PAM, les politiques du PAM en matière d'alimentation scolaire, de nutrition, de développement des capacités, de bons d'alimentation et de transferts monétaires, et les filets de sécurité. S'agissant des questions liées au genre, l'équipe devra se référer à la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes ainsi qu'à la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes.

¹⁰⁰ Voir l'Étude « S. Tomé e Príncipe – Análise de Mercado » (2011).

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 secourus, ventilé par catégorie [femmes, filles, hommes et garçons];
- Des analyses de coûts ont-elles été réalisées afin de guider le gouvernement dans la prise de décisions quant à la reprise du programme ou la réduction des coûts le cas échéant ?
- la mesure dans laquelle les produits obtenus ont entraîné la réalisation des objectifs de l'opération, ainsi que les effets inattendus constatés, en mettant en évidence, le cas échéant, les différences selon les groupes, y compris les femmes, les filles, les hommes et les garçons; la mesure dans laquelle les objectifs liés à l'amélioration de l'égalité entre les sexes et l'autonomie accrue des femmes ont été atteints ;
- la façon dont les différentes activités menées dans le cadre de l'opération se complètent et sont en synergie avec les mesures prises par d'autres acteurs pour contribuer à la réalisation de l'objectif principal du PAM dans le pays; et
- l'efficacité de l'opération et la probabilité que ses retombées perdurent à son issue.

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

- les facteurs internes (sur lesquels le PAM peut agir): les processus, systèmes et outils en place pour appuyer la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de l'opération, et l'établissement des rapports correspondants; la structure de gouvernance et les dispositions institutionnelles (y compris les aspects concernant les effectifs, les capacités et l'appui technique offert par le BR/le Siège); les arrangements relatifs aux partenariats et à la coordination, etc.
- les facteurs extérieurs (sur lesquels le PAM ne peut influencer): l'environnement opérationnel externe; (contexte politique, sécuritaire, besoins des populations fluctuants, stratégies nationales; etc.); l'environnement financier et économique (plus de 90 % du budget d'investissement de l'État dépend de l'aide extérieure); l'absence d'une stratégie nationale de mobilisation des ressources ; perceptions et appui des donateurs, facteurs géographiques, les facteurs positifs ou négatifs extérieurs (niveau des coûts), etc.

17. Dans le cadre de l'analyse des facteurs influençant les résultats de l'opération, le Bureau de pays et le BR souhaiteraient en particulier que l'évaluation identifie les obstacles à un engagement du gouvernement et des investissements financiers plus soutenus permettant un processus d'appropriation du programme d'alimentation scolaire par le gouvernement. Une attention particulière devra être portée aux points suivants :

- Quels facteurs influent sur l'efficacité de l'Unité Nationale d'Alimentation et de Santé Scolaire en charge de la mise en œuvre du programme?
- Le comité de pilotage a-t-il été effectivement mis en place et est-il opérationnel?
- Les objectifs du comité de pilotage sont-ils appropriés ?
- Le comité de pilotage permet-il d'exploiter de façon adéquate les partenariats nationaux ? Sinon, quels autres mécanismes devraient être établis pour renforcer ces partenariats?

18. 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 qui définira le rôle que le PAM devra jouer pour soutenir le gouvernement dans la mise en place d'un programme national d'alimentation scolaire. En particulier, l'évaluation devra couvrir les points suivants :
- Les capacités institutionnelles et mécanismes existants mis en place par le gouvernement pour traduire la loi en axes stratégiques et opérationnels y compris la mise en œuvre et la gestion d'un programme d'alimentation scolaire sont-ils adéquats ou nécessitent-ils des améliorations?
 - Quels efforts supplémentaires devraient être entrepris afin de guider le gouvernement dans l'identification d'un modèle d'alimentation scolaire efficient et pérenne dans le contexte de São Tomé et Príncipe ?
 - Selon le modèle d'alimentation scolaire qui sera jugé le plus pertinent, quel serait l'impact potentiel de ce modèle (et de son système d'achat, d'approvisionnement, de transport et d'entreposage) pour chacun des différents groupes sociaux identifiés? Par ailleurs, quelles seraient les priorités en matière de renforcement des capacités institutionnelles?
 - Le PAM devrait-il continuer à jouer un rôle dans la mise en œuvre du programme d'alimentation scolaire ?

4.3 Étude d'évaluabilité

19. 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, répertoriera les difficultés connexes ainsi que les mesures d'atténuation à envisager et déterminera si d'autres indicateurs seront nécessaires afin d'intégrer la dimension de l'égalité entre les sexes et l'autonomie accrue des femmes dans l'analyse.
20. 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, l'évaluation décentralisée de l'opération précédente¹⁰¹ 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.
21. 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). 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.
22. 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 l'index de capacité nationale visant à mesurer

¹⁰¹ Paulo Filipe & Frederico dos Anjos, WFP/DRSTP Decentralised Evaluation of the São Tomé and Príncipe Development Project 104220 (2006-2011) "Support to Basic Education and Health Care System for Vulnerable Groups", Final Evaluation Report, São Tomé e Príncipe, January 2011.

les progrès réalisés dans le renforcement des capacités nationales¹⁰², 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.

23. Pour la question 3, les membres de l'équipe d'évaluation auront accès à certains documents de planification institutionnelle (notamment le diagnostic SABER établi fin 2013 et son plan d'action) et pourront probablement obtenir des informations complémentaires dans le cadre d'entretiens avec des informateurs clés.

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 tout en prenant compte la problématique hommes-femmes et le principe d'équité dans leur analyse;
- utiliser des normes applicables, comme les 5 piliers du cadre «*Systems Approach for Better Education Results* (SABER) ou les directives du Groupe des Nations-Unies d'Évaluation en matière de genre ¹⁰³;
- 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;
- utiliser une méthodologie mixte et un échantillonnage adéquat pour faire en sorte que les femmes, filles, hommes et 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

¹⁰² Un atelier type «SABER » organisé en novembre 2013 a permis d'établir une première mesure de l'index de capacité nationale. Il n'a toutefois pas été mesuré depuis.

¹⁰³ Groupe des Nations-Unies d'Évaluation «*Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations*», aout 2014. Ces directives doivent être lues en conjonction avec la note technique d'OEV sur les questions de genre. L'équipe d'évaluation sera tenue de lire cette fiche technique durant la phase initiale et de veiller à l'intégration des aspects liés à la problématique hommes-femmes et l'équité dans toutes les phases et tous les aspects de l'évaluation.

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** (juin-août 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** (novembre –décembre 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/BR 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** (janvier 2016): le travail sur le terrain se déroulera sur deux semaines et demie 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 BR 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** (février-mars 2016): 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 communiquera le rapport final d'évaluation au bureau de pays et au BR. Le bureau de pays préparera une réponse de la direction détaillant les mesures qui seront prises pour faire suite aux recommandations de accompagnées d'un échéancier. Le BR coordonnera la réponse de la direction du PAM aux recommandations formulées lors de l'évaluation et suivra la mise en œuvre de ces mesures. Le Bureau de l'évaluation soumettra aussi le rapport d'évaluation à un examen de la qualité à 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 rapport final d'évaluation sera publié sur le site externe du PAM et les constatations de l'évaluation figureront dans une synthèse annuelle des évaluations d'opérations qui sera présentée au Conseil d'Administration du PAM pour examen. Cette synthèse identifiera des thèmes communs parmi les opérations évaluées et rendra compte de la manière dont la problématique hommes-femmes a été prise en considération dans ces opérations.

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	4 décembre 2015
Gestionnaire de l'évaluation	Phase initiale	Élaboration de la version finale du dossier initial	18 décembre 2015
Bureau de pays/équipe d'évaluation	Évaluation	Réalisation de la mission d'évaluation sur le terrain	11-28 janvier 2016
Équipe d'évaluation	Évaluation	Établissement d'un exposé de restitution (diaporama powerpoint)	27 janvier 2016
Gestionnaire de l'évaluation	Compte rendu	Élaboration de la version provisoire du rapport d'évaluation	29 février 2016
Gestionnaire de l'évaluation	Compte rendu	Élaboration de la version finale du rapport d'évaluation	28 mars 2016
Bureau de pays/BR	Suivi	Établissement de la réponse de la direction	14 avril 2016

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 membres, dont le chef d'équipe et un(e) évaluateur/trice national(e). Elle devrait inclure des femmes et des hommes d'horizons culturels divers et un ressortissant du pays. Au minimum un membre de l'équipe doit 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 deux un ensemble équilibré de compétences spécialisées et de connaissances pratiques dans les domaines ci-après (par ordre d'importance):

- Programmes d'alimentation scolaire
- Renforcement des capacités institutionnelles et assistance technique en vue d'un transfert de responsabilités (notamment gestion des financements publics)

- Sécurité alimentaire, développement rural et économie agro-alimentaire
- Bonne connaissance du PAM
- Compétences spécialisées en matière de problématique hommes-femmes dans le contexte national/régional ainsi qu'une bonne connaissance des engagements du PAM et du système des Nations Unies en matière de genre.

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 et si possible une bonne compréhension du portugais (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. Le consultant national devra parler portugais et français.

43. **Le chef d'équipe** devra posséder les compétences requises en matière de communication, direction et encadrement, et avoir une expérience attestée dans la conduite d'évaluations similaires en tant que chef d'équipe. Il (ou elle) 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) aura en outre 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. **Le deuxième membre de l'équipe d'évaluation** réunira un ensemble de compétences techniques complémentaires et aura une expérience du travail rédactionnel afférent à ce type de mission.

46. Il/Elle sera appelé(e) à: i) contribuer à la méthodologie dans son/ses domaine(s) 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 son/ses domaine(s) technique; et v) donner son avis sur le processus d'évaluation dans le cadre d'une enquête électronique sur l'évaluation.

6.4 Considérations en rapport avec la sécurité

47. En tant que fournisseur indépendant de services d'évaluation au PAM, le cabinet d'évaluation est chargé de veiller à la sécurité de toutes les personnes recrutées, et notamment de prendre les dispositions adéquates en matière d'évacuation sanitaire ou d'évacuation pour raisons de sécurité. Les consultants recrutés ne relèvent pas du régime du personnel du Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies.

48. Cependant, pour éviter tout incident lié à la sécurité, il est demandé au gestionnaire de l'évaluation de s'assurer que:

- les membres de l'équipe qui se rendent sur le terrain ont suivi au préalable les cours sur la sécurité en mission conçus pour le système des Nations Unies, ont imprimé les certificats obtenus à l'issue de ces formations et les ont emportés avec eux (il faut environ 2 heures pour suivre ces formations);
- le bureau de pays du PAM enregistre les membres de l'équipe auprès du responsable de la sécurité dès leur arrivée dans le pays, organise une séance d'information à leur intention pour qu'ils soient bien au courant des conditions de sécurité sur le terrain;
- les membres de l'équipe observent les règles et règlements des Nations Unies relatifs à la sécurité, par exemple les couvre-feux, etc.

Pour plus d'information, notamment le lien pour les cours en ligne consacré à la sensibilisation à la sécurité, consulter [les directives pour les évaluations d'opérations](#) page 36.

7. Rôles et responsabilités des parties prenantes du PAM

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

- De nommer un point focal pour l'évaluation. Diogenes Santos, Chef de Programme 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.

50. **BR.** Le BR sera chargé:

- De nommer un point focal pour l'évaluation. Omar Benammour, Conseiller Régional en Alimentation Scolaire sera le point focal du BR 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 BR 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.

51. **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.

52. **Bureau de l'évaluation.** Le Bureau de l'évaluation est chargé de faire réaliser l'évaluation et Julie Thoulouzan, Chargée d'Evaluation 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

53. 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 5 [paragraphe 32] indique comment les constatations seront diffusées.

54. 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

55. **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.

56. **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.
- Prévoira dans le budget pour les vols internes entre Sao Tomé et Principe dans le pays à hauteur de 260 dollars par personne.

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

Courriel: Julie.thoulouzan@wfp.org

Téléphone: + 39 06 65 13 35 04

Carte



Annexe 2 : Matrice d'Evaluation

	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 ?						
SQ 1.1	<p>Les objectifs, le ciblage, le choix des activités et les 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, le cas échéant, et le sont demeurés au fil du temps?</p>	<p>Niveau de pertinence d'alimentation scolaire par rapport aux besoins de la population</p> <ul style="list-style-type: none"> Les taux d'accès à l'éducation et de rétention au moment de la conception et l'évolution de ses taux au fil du temps Situation nutritionnelle parmi les enfants en âge scolaire (prévalence de malnutrition par district) La prévalence de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire par district Indications sur le rôle joué par l'alimentation scolaire pour promouvoir un meilleur accès à l'éducation <p>Niveau de participation communautaire dans la planification de ce projet</p> <ul style="list-style-type: none"> Appréciation du niveau de consultation communautaire (ONG et autres) sur leur possible rôle à jouer. Appréciation du niveau de responsabilisation communautaire (ONG et autres) envisagé lors de la conception du programme Comparaison avec exemples tirés de pays en situation comparable en termes de pauvreté et leurs degré de réussite. 	<p>Informateurs clés</p> <ul style="list-style-type: none"> PAM BP Ministères respectifs (niveau central et décentralisé) ONGs et associations locaux Parents d'élèves Bénéficiaires <p>Documentation principale</p> <ul style="list-style-type: none"> Documents d'analyse de la situation dans le pays (BM, BAD, etc.) Rapports/statistiques disponibles sur le système éducatif et sur le budget de l'état et les perspectives de progression Etudes/enquêtes sur la sécurité alimentaire et la nutrition Documentation sur des expériences dans les autres pays 	Entretiens Revue documentaire	Triangulation des informations	Divers rapports disponibles mais à compléter
SQ 1.2	<p>Les objectifs, le ciblage, le choix des activités, et les modalités de transfert sont cohérents au regard des politiques</p>	<p>Cohérence des objectifs avec les objectifs déclinés dans les politiques et stratégies nationales</p> <ul style="list-style-type: none"> Alignement du programme avec les cadres politiques généraux du gouvernement en matière de lutte contre la 	<p>Informateurs clés</p> <ul style="list-style-type: none"> PAM BP Centre d'Excellence Ministères et comités 	Entretiens Revue documentaire	Triangulation des informations fournies	Documents SABER et de politiques et stratégies sectorielles sont

	Sous-question	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
	<p>nationales définies, y compris les politiques et stratégies sectorielles et en matière de genre, et s'inscrivent dans une logique de complémentarité avec les interventions pertinentes conduites par les partenaires du développement?</p>	<p>pauvreté.</p> <ul style="list-style-type: none"> Alignement du programme avec les politiques nationales en matière d'éducation, de genre, et de développement rural. Cohérence du programme avec les engagements financiers généraux et sectoriels du gouvernement. <p>Niveau de pertinence des objectifs et activités du projet au regard de la gestion et des performances du PNASE</p> <ul style="list-style-type: none"> Correspondance entre les problèmes et les contraintes identifiées par le PNASE et les objectifs et activités du projet. Correspondance entre la stratégie de transfert mis en place pour le projet et les conditions/contraintes identifiées au niveau des capacités humaines et financières au moment de la conception du projet Degré de prise en compte des conclusions de l'atelier SABER dans la révision des activités/priorités dans le domaine de renforcement de capacités Degré de prise en compte des leçons apprises des autres programmes de transfert de responsabilités dans les stratégies identifiées. <p>Cohérence des objectifs du programme avec les enjeux en matière de transfert de responsabilités</p> <ul style="list-style-type: none"> Qualité de l'analyse et du planning pour le transfert du programme et sa cohérence avec le contexte de Sao Tome Niveau de participation des institutions du gouvernement dans la définition des objectifs et activités du projet, dans la stratégie et le calendrier de transition, et dans la mise en œuvre, y compris dans l'atelier SABER Niveau d'appropriation du programme par le gouvernement exprimée dans des documents officiels au moment de la conception. <p>Cohérence et complémentarité des objectifs du programme avec les ceux des principaux partenaires au</p>	<p>intersectoriels respectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> Participants à l'exercice SABER Membres du comité de pilotage Autres partenaires au développement dans le pays <p>Documentation principale</p> <ul style="list-style-type: none"> Documents de projet Rapport SABER Documents de politiques et stratégies sectorielles et multisectorielles Nationaux, y compris PNASE Documents et politiques nationales et suivi annuel des plans nationaux de développement Documents et stratégie de pérennisation Loi des finances 		<p>par les différents acteurs</p>	<p>dans la bibliothèque mise à disposition par le PAM</p>

	Sous-question	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
		<p>développement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cohérence des objectifs et activités du projet et la stratégie de transfert de responsabilités avec les stratégies, priorités et activités des autres partenaires de développement. • Degré de consultation 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. • Synergies envisagées avec les projets en cours dans les domaines de l'éducation et dans le domaine de secteurs connexes tel que la sante scolaire, nutrition, etc. • Degré de connaissance des objectifs et du contenu du projet par les acteurs intervenant sur des champs similaires ou complémentaires. • Nombre de lettres d'entente et leur pertinence au regard des objectifs visés/activités retenus par le projet. 				
SQ 1.3	<p>Les objectifs, le ciblage, le choix des activités et les modalités de transfert étaient cohérents au moment de la conception du projet avec les stratégies, les politiques et les orientations normatives du PAM et du système des Nations Unies (notamment en Matière de genre), et le sont demeurés au fil du temps.</p>	<p>Cohérence avec les cadres stratégiques globaux du PAM et des autres agences du SNU</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cohérence entre l'opération et les stratégies globales du PAM pour les périodes 2008-2013 et 2014-2017 • Mesure dans laquelle le Programme est conforme aux priorités et actions identifiées/convenues dans l'UNDAF, spécifiquement : <ul style="list-style-type: none"> ○ Evaluation des besoins ○ Objectifs et stratégies ○ Responsabilités rôles <p>Cohérence avec les orientations du PAM en matière d'Alimentation Scolaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cohérence avec la politique d'alimentation du PAM • Cohérence de l'opération avec les recommandations par la politique du PAM en matière d'alimentation scolaire de 2013, notamment en ce qui concerne: <ul style="list-style-type: none"> ○ L'identification de l'Etat de progrès du pays 	<p>Informateurs clés</p> <ul style="list-style-type: none"> • PAM BP • PAM BR • Agences des nations Unies • Bénéficiaires et observations directes dans les sites visités <p>Documentation principale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documents de politiques du PAM (Généraux et sectoriels) • Documents de projets • UNDAF • Plans d'actions des différentes agences des Nations Unies • Documents de 	<p>Entretiens</p> <p>Revue documentaire</p> <p>Observations directes</p>	<p>Triangulation des informations fournies par les différents acteurs et des informations recueillies dans les documents consultés</p>	<p>Documents de politiques et stratégies du PAM sont dans la bibliothèque mise à disposition par le PAM</p>

	Sous-question	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
		<ul style="list-style-type: none"> ○ L'identification de priorités y compris les objectifs immédiats ○ Produits ○ Intrants ○ Implications pour le suivi et évaluation ○ Les modalités d'approvisionnement <p>Cohérence avec les autres politiques techniques du PAM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cohérence avec la politique de renforcement des capacités et transferts de responsabilités du PAM • Cohérence avec la politique de la nutrition du PAM • Cohérence avec la politique du PAM relative au problème hommes-femmes. 	<p>programmes/projets en cours (y compris la lettre d'entente entre le PAM et le Gouvernement et autres documents pertinents)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accords entre le PAM et agences des Nations Unies 			
SQ 1.4	Dans quelle mesure la conception du modèle d'alimentation scolaire à Sao Tomé est-il approprié et durable dans le contexte de São Tomé et Principe ?	<p>Pertinence des priorités en matière de renforcement des capacités institutionnelles dans le document original étaient-elles pertinentes au regard des besoins de renforcement des capacités des différentes institutions dans le pays ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualité de l'analyse de besoins de capacités réalisées au moment de la conception du projet et niveau de prise en compte des besoins de différentes institutions • Niveau de correspondance entre les points faibles du programme, les priorités du PNASE, et les actions menées par le PAM pour renforcer la capacité • Correspondance entre les besoins identifiés, la budgétisation dans le document de projet et le financement et les actions de capacitation mis en place pendant la mise en œuvre du projet • Cohérence entre les arrangements institutionnels pour la mise en œuvre et les besoins du programme au moment de la conception et pendant la mise en œuvre <p>Niveau de prise en compte et de projection des enjeux de soutenabilité financière dans la conception et les révisions du programme ?</p>	<p>Informateurs clés</p> <ul style="list-style-type: none"> • PAM BP et BR • Ministères respectifs (niveau central et décentralisé) • Autres partenaires de développement • ONGs et organisations communautaires <p>Documentation principale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documents de projet • Révisions Budgétaires • Evaluation du précédent projet • Rapport de l'atelier SABER • Document de revue et d'analyse des coûts 	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens</p>	<p>Triangulation des informations fournies par les différents acteurs</p>	

	Sous-question	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
		<ul style="list-style-type: none"> Existence de documents d'analyse de coûts au moment de la conception du projet. Degré dans laquelle les analyses de coûts ont été utilisées pour la prise de décisions au moment du départ ou pour revoir la situation pendant la mise en œuvre. 				
Q2. Quel est le niveau d'atteinte des résultats attendus de l'opération ?						
SQ 2.1	Est-ce que les bénéficiaires prévus ont été atteints ?	Analyse des produits-output <ul style="list-style-type: none"> Nombre d'écoles pré-primaires et primaires bénéficiant de l'aide du PAM et du gouvernement et pourcentage par rapport au plan de travail et par rapport au programme de transition graduel Nombre d'élèves (filles et garçons) ciblés recevant des repas, par sexe et en pourcentage du nombre prévu par année Nombre d'agents du gouvernement formé et conformité avec le plan de renforcement de capacités mis en place 	Informateurs clés <ul style="list-style-type: none"> BP Ministère de l'éducation ONGs partenaires Entretiens avec structures de mise en œuvre Entretiens avec les bénéficiaires des actions de formations Directeurs des écoles et autres personnel Documentation principale <ul style="list-style-type: none"> Rapports d'activités et de mission PAM SPR 2012, 2013, 2014 Données de suivi PAM Données de suivi Ministère de l'Éducation 	Revue documentaire Exploitation des bases de données Entretiens individuelles et en groupe Entretiens Observations directes : consultations des fiches et registres au niveau des écoles visitées	Tableaux et graphiques Analyses statistiques	Accès aux bases données effectif
SQ 2.2	Les objectifs ont-ils été atteints et effets inattendus constatés ?	Contribution du programme à la réalisation de ses objectifs sur les populations cibles, et notamment en matière de l'Égalité entre les sexes et l'autonomie accrue des femmes atteints ? <ul style="list-style-type: none"> Evolution des taux annuels et tendances en matière d'inscription des filles et des garçons dans les écoles pré- 	Informateurs clés <ul style="list-style-type: none"> Bureau de Pays Ministère de l'éducation ONGs partenaires Entretiens avec structures de mise en œuvre 	Revue documentaire Entretiens Exploitation des bases de données	Tableaux et graphiques des indicateurs de performance pour 2012,	Accès à/exploitation des bases de données

	Sous-question	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
		<p>primaires et primaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolution du ratio des inscriptions selon le sexe • Evolution des taux de fréquentation des filles et des garçons dans les écoles primaires ? • Evolution des taux de rétention annuels et tendances en matière de scolarisation des filles et des garçons dans les écoles primaires bénéficiant de l'aide du PAM • Evolution des taux de passage en classe supérieures des filles et des garçons dans les écoles primaires bénéficiant de l'aide du PAM • Evidence de changement de relations hommes/femmes <p>Contribution du programme à la réalisation de ses objectifs en matière de participation et de renforcement des capacités.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proportion de cantines qui bénéficient de la participation active des communautés, et mesure dans laquelle les populations vulnérables ont été impliquées dans la mise en œuvre des activités • Degré dans laquelle le PNASE et les écoles ont encouragé et soutenu la participation des communautés • Degré dans laquelle l'introduction des produits locaux / les achats locaux ont favorisé la petite économie locale • Niveau de transfert des activités du PAM vers le gouvernement • Degré de pertinence et de mise en œuvre des activités d'accompagnement technique par le PAM des activités qu'ont été transfert vers le gouvernement • Niveau de satisfaction gouvernement avec le transfert des activités • Niveau d'application de la loi de 2012 • Evolution du montant alloué par le Ministère de l'Education pour le programme d'alimentation scolaire • Degré dans laquelle les actions de renforcement de capacités ont été suivi et la redevabilité mesuré • Mesure dans laquelle il existe des évidences qualitatifs ou quantitatifs sur les effets induits par les différentes actions de renforcement des capacités en termes 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens avec les bénéficiaires des actions de formations • Directeurs des écoles et autres personnel <p>Documentation principale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Statistiques nationales en matière d'éducation • Budget de l'état • Rapports d'activités et de mission PAM • SPR 2012, 2013, 2014 • Données de suivi PAM • Données de suivi Ministère de l'Éducation 		<p>2013 et 2014</p> <p>Tableau et graphique</p> <p>Collecte de l'information et appréciation Triangulation qualitative - quantitative</p>	

	Sous-question	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
		<p>de changements dans la planification, le financement, l'engagement, le cadre politique, les stratégies, les systèmes de suivi, et l'engagement/implications de acteurs e la société civile, femmes, et membres de groupements agricoles féminins</p> <ul style="list-style-type: none"> Mesures dans laquelle les outils de gestion du programme de cantines scolaire se sont améliorés. <p>Quelles sont les effets inattendus constatés ?</p> <ul style="list-style-type: none"> Sur les populations bénéficiaires ? Sur les acteurs intermédiaires impliqués ? Sur les institutions nationales ? 				
SQ 2.3	La façon dont les différentes activités menées dans le cadre de l'opération se complètent et sont en synergie avec les mesures prises par d'autres acteurs pour contribuer à la réalisation de l'objectif principal du PAM dans le pays ?	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'écoles primaires bénéficiant partiellement ou totalement services essentiels (promotion de l'éducation des filles, eau potable et latrines, éducation sanitaire et nutritionnelle, déparasitage, sensibilisation au VIH et au sida, etc.) Niveau et qualité de participation du PAM dans les réunions de coordination avec autres partenaires du secteur, et complémentarité avec les actions des partenaires. Proportion des activités du projet mis en œuvre avec la participation effective de partenaires complémentaires Mesure dans laquelle les partenariats ont mené au financement et mis en œuvre des activités Mesure dans laquelle les partenariats ont contribué à changer les relations hommes/femmes et donné des opportunités aux populations vulnérables 	<p>Informateurs clés</p> <ul style="list-style-type: none"> Bureau de Pays Partenaires : UNICEF, FAO, OMS Ministère de l'Education ONGs Visites de terrain, observation dans les écoles <p>Documentation principale</p> <ul style="list-style-type: none"> Documents de projet Documents relatifs aux projets conjoints PAM UNICEF 	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens et observations</p>	<p>Compilation des données</p> <p>Croisement des données fournies par les différentes parties prenantes</p>	<p>Disponibilité/ac cès à/fiabilité des rapports des partenaires</p>
SQ 2.5	Appropriation effective et soutenabilité politique et institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> Traduction du niveau d'appropriation du programme par le gouvernement en termes d'allocations financières et humaines à différents niveaux du système de l'éducation Nombre et types de décisions stratégiques prises par le gouvernement pendant la période et cohérence avec les besoins du projet. Degré d'autonomie et de responsabilisation des partenaires 	<p>Informateurs clés</p> <ul style="list-style-type: none"> Bureau de Pays Ministère de l'Education Membres du comité de pilotage Ministère des finances 	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens</p>	<p>Triangulation des informations fournies par les différents acteurs</p>	<p>A vérifier</p>

	Sous-question	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
		<p>non étatiques impliqués dans le projet.</p> <ul style="list-style-type: none"> Exemple de responsabilisation communautaire effective (ONG et autres) aux différents niveaux de l'exécution du programme. Implication effective des groupes cibles et de leurs représentants dans les modalités et mécanismes de gouvernance de la politique d'alimentation scolaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ONGs Directeurs des écoles et autres personnel Parents d'élèves <p>Documentation principale</p> <ul style="list-style-type: none"> Budget de l'état 			
SQ 2.4	Efficience de l'opération et soutenabilité financière et opérationnelle	<p>Aspects financiers</p> <ul style="list-style-type: none"> Coûts par bénéficiaire Evolutions des coûts vis à vis des capacités financières du gouvernement et de partenaires financiers effectifs ou éventuels. <p>Aspects opérationnels</p> <ul style="list-style-type: none"> Qualité des processus, 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) pour l'optimisation des ressources Analyse des choix en termes de la gestion et mis en œuvre du programme. 	<p>Informateurs clés</p> <ul style="list-style-type: none"> Bureau de Pays Ministère de l'Education Membres du comité de pilotage Ministère des finances ONGs <p>Documentation principale</p> <ul style="list-style-type: none"> SPR 2012, 2013, 2014 Rapports financiers Documents de diagnostic et analyse des coûts 	<p>Interviews de personnes clés</p> <p>Revue documentaire</p> <p>Discussions de groupe et individuelles,</p>	<p>Triangulation des informations fournies par les différents acteurs</p> <p>Analyses statistiques</p>	Pas évaluable à ce stade
Question clé Q3 : Pourquoi et comment l'opération a-t-elle produit les résultats observés?						
SQ 3.1	Les facteurs internes (sur lesquels le PAM peut agir).	<p>Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> Arrangements institutionnels internes (structure de gouvernance), coordination, et effectifs en termes de personnel <p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> Ventilation du budget et adéquation des ressources prévues pour la mise en œuvre des activités 	<p>Informateurs clés</p> <ul style="list-style-type: none"> Bureau de Pays PAM BR Ministère de l'éducation (niveaux : central, district, régions, écoles) Autres membres du comité 	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens</p> <p>Observations directes des fiches et registres dans</p>	<p>Analyse des outils vis-à-vis cadre logique</p>	Pas évaluable à ce stade

	Sous-question	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
		<ul style="list-style-type: none"> Niveau de mobilisation des ressources par rapport à l'estimation des besoins au départ (ressources humaines et financiers) et qualité de la stratégie de mobilisation des ressources Niveau d'exécution du budget <p>Suivi</p> <ul style="list-style-type: none"> Procédures de S&E mis en place et adaptées aux besoins et conformité avec les objectifs du projet et les conditions sur le terrain Fréquence de collecte des indicateurs et qualité du reporting <p>Partenariats</p> <ul style="list-style-type: none"> Nombre et nature des partenariats mis en place ou en processus de négociation. Valeur ajoutée des partenariats vis-à-vis des forces et des faiblesses du PAM Processus de prise de décision avec les partenaires du gouvernement et les ONGs <p>Appui technique</p> <ul style="list-style-type: none"> Nature, qualité et volume d'appui du BR et du siège au BP pour la conception et mis en œuvre du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> de pilotage Autres agences SNU ONGs <p>Documentation principale</p> <ul style="list-style-type: none"> Cadre Logique de l'opération système de suivi et évaluation Documentation interne du projet y compris les comptes rendus de réunions Rapport de mission du BR et du siège Budget du projet Rapport financiers Rapports d'exécution et de suivi 	les sites visités		
SQ 3.2	Les facteurs extérieurs (sur lesquels le PAM ne peut influencer) ?	<p>Politiques et institutionnels</p> <ul style="list-style-type: none"> Evolution des politiques et des priorités du gouvernement Niveau de respect des engagements financiers de l'Etat dans le cadre de la mise en œuvre du projet Adéquation des capacités humaines, organisationnels et financiers des partenaires institutionnels <p>Financiers</p> <ul style="list-style-type: none"> Niveau de financement et intérêt des bailleurs de fonds du projet Niveau d'intérêt d'autres donateurs pour le financement des cantines scolaires <p>Logistiques</p> <ul style="list-style-type: none"> Implications des contraintes géographiques sur la mise en œuvre du projet 	<p>Informateurs clés</p> <ul style="list-style-type: none"> PAM BP Donateurs Ministère de l'Education Autres ministères Autres membre du comité de pilotage Ministère des finances <p>Documentation principale</p> <ul style="list-style-type: none"> Logistic Capacity Assessment Documentation de programmation fournie par les donateurs 	Entretiens Revue documentaire	Triangulation des informations fournies par les différents acteurs	Pas évaluable à ce stade

	Sous-question	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthode de collecte de données	Méthode d'analyse des données	Qualité des données disponibles
			<ul style="list-style-type: none"> Budget de l'Etat 			
SQ 3.3	Fonctionnement du système de gouvernance.	<p>Quels facteurs influent sur l'efficacité de l'Unité Nationale d'Alimentation et de Santé Scolaire ?</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyse des ressources humaines, techniques, matérielles et financières attribuées à l'unité, et comparaison entre les ressources et les besoins Analyses de l'organisation/statut interne de l'unité et ses liens avec les structures de décisions du ministère de l'éducation Dégré d'engagement du comité dans la mobilisation de partenariats ? <p>Dans quelle mesure a le comité de pilotage fonctionné efficacement ?</p> <ul style="list-style-type: none"> Existence de documents prouvent le fonctionnement du comité de pilotage, y compris des descriptifs de sa fonction et responsabilités et mode de fonctionnement Niveau de fonctionnement du comité de pilotage par rapport à ce qui a été planifiée (fréquence de réunions, évidence de prise de décisions, composition et participation effectifs de ses membres) 	<p>Informateurs clés</p> <ul style="list-style-type: none"> PAM BP et BR Ministère de l'Education Unita Nationale d'Alimentation et de Santé Scolaire Ministères impliqués dans le comité de pilotage <p>Documentation principale</p> <ul style="list-style-type: none"> Rapport d'évaluation du projet précédent Documents cadre de l'Unita nationale d'alimentation scolaire et du Comité de pilotage Rapport de compte rendu de réunion des instances de pilotage 	Entretiens Revue documentaire	Croisement des données collectées	Pas évaluable à ce stade

Annexe 3 : Méthodologie

Approche et méthodologie proposées

1. Le PAM s'est engagé à faire évaluer un plus grand nombre d'opérations. Le Bureau de l'évaluation du PAM s'est, dans ce contexte, engagé à faire réaliser une série d'évaluations d'opérations pendant la période 2013-2016. L'évaluation de cette intervention de développement DEV 200295 fait donc partie de cette série d'Évaluations d'Opérations commissionnées pour la période 2013 à 2016.
2. Cette évaluation a deux objectifs principaux et complémentaires :
 - **Obligation redditionnelle** – l'évaluation rendra compte des résultats obtenus par l'intervention tout au long de la période auprès de l'ensemble des parties prenantes concernées par cette opération.
 - **Apprentissage** – l'évaluation se penchera sur les facteurs internes et externes qui ont impacté de façon positive ou qui ont constitué des défis pour l'intervention. Cette analyse doit permettre de comprendre comment l'intervention a fonctionné et de tirer des leçons.
3. L'évaluation couvrira l'ensemble des activités du projet pendant la période concernée (février 2012 - décembre 2015) à partir du processus de conception du projet, la mise en œuvre, les ressources, le suivi, les partenariats et les autres aspects importants.
4. L'évaluation sera orientée par les questions d'évaluation qui sont définies dans les termes de référence. L'évaluation a comme but de se concentrer sur trois questions principales résumées ci-dessous :

Question 1 - **Dans quelle mesure l'opération est-elle pertinente ?** i.e. 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 les besoins des femmes, des filles et des différents groupes) et le sont demeurés au fil du temps.
- Sont cohérents au regard des politiques nationales définies et avec les stratégies, les politiques et les orientations normatives du PAM et du système des Nations Unies y compris en ce qui concerne le genre et le sont demeurés au fil du temps.

Dans le domaine de la pertinence, l'évaluation se penchera également sur quatre questions adjacentes en lien avec la pertinence :

- La mesure dans laquelle la nouvelle politique en matière d'alimentation scolaire adoptée par le PAM a été prise en compte par le BP ;
- Le degré dans lequel le modèle d'alimentation scolaire actuellement mis en œuvre est approprié et durable dans le contexte du pays, tout en considérant les alternatives comme p.ex. des modèles basés sur des transferts monétaires, production locale, etc. ;

- Le rôle que les communautés peuvent prendre dans la planification et la mise en œuvre de ce projet ;
- Les priorités en matière de renforcement de capacités et leurs relations avec les besoins et la situation dans le pays.

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 ;
- La mesure dans laquelle des analyses de coûts sont-elles réalisées afin de guider le gouvernement dans la prise de décisions ;
- La mesure dans laquelle les produits obtenus ont entraîné la réalisation des objectifs de l'opération ainsi que les effets inattendus constatés et en particulier, la mesure dans laquelle les objectifs liés à l'amélioration de l'égalité entre les sexes et l'autonomie accrue des femmes ont été atteints ;
- La façon dont les différentes activités menées dans le cadre de l'opération se complètent et sont en synergie avec les mesures prises par d'autres acteurs ;
- L'efficacité de l'opération et la probabilité que ses retombées perdurent à son issue.

Question 3 Pourquoi et comment l'opération a-t-elle produit les résultats observés ? L'analyse insistera sur l'identification des principaux facteurs internes et externes ayant engendré les changements observés et influé sur la manière dont les résultats ont été obtenus y compris :

- 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 BR/le Siège) ; les arrangements relatifs aux partenariats et à la coordination, etc. ;
 - Les facteurs extérieurs (sur lesquels le PAM ne peut influencer): l'environnement opérationnel externe (contexte politique, sécuritaire, besoins des populations fluctuants, stratégies nationales; etc.); l'environnement financier et économique (plus de 90 % du budget d'investissement de l'État dépend de l'aide extérieure); l'absence d'une stratégie nationale de mobilisation des ressources ; perceptions et appui des donateurs, facteurs géographiques, les facteurs positifs ou négatifs extérieurs (niveau des coûts), etc. ;
5. Dans le cadre de l'analyse des facteurs influençant les résultats de l'opération, le Bureau de pays et le BR souhaiteraient en particulier que l'évaluation identifie les obstacles à un engagement du gouvernement et des investissements financiers plus soutenus permettant un processus d'appropriation du programme d'alimentation scolaire par le gouvernement. Une attention particulière devra être portée aux points suivants :
- Quels facteurs influent sur l'efficacité de l'Unité Nationale d'Alimentation et de Santé Scolaire en charge de la mise en œuvre du

programme ? En quelle mesure le PNASE a les capacités nécessaires pour mettre en œuvre ses activités ?

- Le comité de pilotage a-t-il été effectivement mis en place et est-il opérationnel ?
 - Les objectifs du comité de pilotage sont-ils appropriés ?
 - Quelle est la capacité du comité de pilotage pour réaliser ses objectifs ?
 - Le comité de pilotage permet-il d'exploiter de façon adéquate les partenariats nationaux ? Sinon, quels autres mécanismes devraient être établis pour renforcer ces partenariats ?
6. En faisant l'analyse de la pertinence, la cohérence interne et externe, l'efficacité, l'efficience, le possible impact et la probabilité de pérennisation, l'évaluation utilisera les critères définis par l'OECD/DAC pour faire un bilan sur chacune de ces différentes dimensions.
7. Cette évaluation a donc un intérêt particulier pour le PAM pour différentes raisons :
- L'accent mis sur le renforcement de capacités. Le PAM prévoyait d'entreprendre différentes actions visant à renforcer la capacité du gouvernement en termes de gestion et de planification du programme. L'évaluation prêterera une attention particulière aux efforts ainsi qu'aux points forts et aux points faibles de ces efforts et leur niveau de résultats ;
 - L'engagement du partenaire principal – Le gouvernement de Sao Tomé et Principe – de graduellement prendre en charge la responsabilité et les coûts associés à la gestion des cantines scolaires. L'évaluation regardera avec attention dans quelle mesure ce passage de responsabilité a été une réalité, les facteurs qui ont contribué à la situation présente et quelles actions entreprendre dans le futur pour renforcer le travail du gouvernement dans ce sens;
 - Les différents mécanismes qui ont été envisagés pour évoluer vers un modèle opérationnel différent et l'adéquation de ces mécanismes et activités avec les besoins et la réalité du pays. Cette évaluation doit donc permettre de comprendre comment au niveau politique et opérationnel, la transition s'est mise en place, quels ont été les défis, comment les différents partenaires peuvent faire face à ces défis et quelles sont les leçons à tirer pour l'intervention future.
8. L'évaluation doit appuyer le BP et le gouvernement de São Tomé dans les décisions sur le futur de cette intervention et sur les opportunités et options qui peuvent être considérées et qui sont en lien avec les capacités du pays. Les TdR définissent clairement l'orientation qui doit être donnée aux recommandations en demandant que celles-ci couvrent en particulier :
- Le modèle d'alimentation scolaire et son potentiel impact sur les différents groupes sociaux et sur différentes dimensions (les achats, l'approvisionnement, le transport, l'entreposage) ;
 - Le rôle du PAM dans le futur programme d'alimentation scolaire ;
 - Les capacités institutionnelles et comment celles-ci peuvent évoluer ;
9. Seront passés en revue les différents domaines d'action du projet ainsi que les thèmes transversaux. L'évaluation fera une analyse systématique de la

question de genre comme question transversale. Les quatre dimensions de la politique du PAM en matière de genre¹⁰⁴ sont 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 la prise en compte de la problématique genre dans les opérations, dans les efforts de renforcement de capacités institutionnelles et humaines, 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. Le renforcement de capacités sera apprécié en tant que volet mais également comme un enjeu transversal à l'ensemble de l'intervention dans cette optique de pérennisation. Il sera pris en compte dans ces différentes dimensions : renforcement institutionnel, organisationnel et individuel conformément à la vision développée dans la politique de développement de capacités du PAM¹⁰⁵. Son analyse se concentrera aussi sur les aspects de pertinence, approche et ampleur pour évaluer dans quelle mesure le renforcement de capacités pourra contribuer à la pérennisation des résultats obtenus par l'opération. Dans les recommandations, le rapport de l'évaluation intégrera aussi des questions liées à ces thèmes transversaux.

10. Pour assurer que l'évaluation repose sur une collecte d'informations fiables et profondes, et se déroule avec impartialité et absence de biais, l'équipe :
 - Fera une analyse en profondeur avant le départ sur le terrain de la documentation. Cette analyse doit permettre de resituer l'opération dans un contexte historique, d'identifier des réponses partielles aux questions d'évaluation et d'identifier des questions précises qui doivent trouver leurs réponses par le travail sur le terrain.
 - Collectera les informations auprès d'un éventail large et représentatif des parties prenantes (voir Tableau 1) pour assurer que les points de vue des différentes parties prenantes sont pris en compte dans les constats et les conclusions, et que les recommandations soient utiles, tout en maintenant l'indépendance et l'objectivité de l'évaluation.
 - Utilisera une méthodologie mixte (combinant des méthodes qualitatives et quantitatives) pour permettre la triangulation adéquate de l'information. Chaque thème sera traité par le biais de plusieurs méthodes et auprès de plusieurs sources d'information.
 - Veillera 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 séparés (homme/femme) pourront être utilisés pour garantir que les femmes et les hommes puissent s'exprimer sans contrainte.
 - Veillera à adopter une approche culturellement sensible et de respecter le principe de confidentialité, protection des sources d'informations et de la dignité des personnes interviewées. Compte tenu que les équipe sera mené à faire des entretiens avec des mineurs l'évaluation demandera aux autorités du secteur d'éducation dans les districts concernés d'informer les PTA des écoles du travail à réaliser en expliquant les objectifs. Pour les

¹⁰⁴ Politique du PAM en matière de problématique Homme Femme – 2009.

¹⁰⁵ <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/reports/wfp216450.pdf>, accessed 15 September 2014.

entretiens avec les enfants une explication leurs sera fourni au départ des objectifs du travail, et l'option de refuser de participer sera posé. L'équipe gardera le registre des entretiens sur une Dropbox confidentielle et fera pas de référence dans le rapport et les briefings de sources spécifiques d'information.

11. L'évaluation se déroulera sous trois phases **distinctes**, à savoir :
12. Phase 1 - La phase préparatoire qui concerne la préparation du document de démarrage et qui permet à l'équipe de développer une connaissance suffisante du contexte d'intervention, du programme et des parties prenantes, et de définir la méthodologie et le plan de travail. Une première analyse des documents sera faite pendant cette phase et les réponses initiales intégrées dans la matrice d'évaluation.
13. Phase 2 - La phase de terrain qui aura lieu du 4 au 21 janvier 2016 à Sao Tomé et Príncipe. Pendant cette phase, l'équipe travaillera ensemble pour effectuer la collecte de données. Le recueil d'informations secondaires initié lors de la phase préparatoire sera complété pendant cette phase. Cette phase inclura :
 - Un briefing initial du BP
 - Entretiens avec :
 - a. Le personnel PAM
 - b. Les personnels du Ministère de l'Education en charge de programme et de suivi-évaluation du PAM
 - c. Les responsables (questions de politiques et stratégies nationales) et services techniques centraux des ministères concernés
14. La mission se déplacera la deuxième semaine dans quatre des sept districts pour réaliser les visites de terrain. Ces visites permettront d'effectuer :
 - Des entretiens semi-structurés individuels ou collectifs auprès des autorités des districts/de la région autonome de Príncipe ;
 - Des visites d'écoles permettant une observation de leurs locaux et la réalisation d'entretiens avec des directeurs, des associations de parents d'élèves, des parents d'élèves en focus groupe hommes et femmes séparés ;
 - Des réunions avec des associations de producteurs agricoles et des ONG locales ;
15. De retour à la capitale, l'équipe d'évaluation réalisera pendant la troisième semaine de travail des entretiens complémentaires avec les parties prenantes externes (agences des Nations Unies et autres partenaires techniques et financiers, secteur privé, société civile). L'avant dernier jour de travail dans le pays, l'équipe préparera la présentation des résultats préliminaires. Deux ateliers de restitutions seront organisés. Le premier sera un atelier de restitution interne au PAM. Le lendemain, il y aura un atelier avec les principales parties prenantes locales du programme.
16. Phase 3 - La phase de rédaction du rapport d'évaluation aura lieu du 24 janvier au 28 mars 2016 et inclura la préparation d'une version provisoire puis d'une version finale du rapport. Pendant cette phase, une téléconférence réunira l'équipe d'évaluation, le BP et le BR pour communiquer et valider les

grandes lignes des recommandations avant la soumission de la version provisoire du rapport.

17. Le travail d'évaluation reposera à la fois sur l'analyse de ressources documentaires et des données collectées lors d'entretiens individuels ou de groupes au cours de la phase de terrain. L'évaluation se reposera également sur l'observation des sites et des activités menées par le gouvernement de Sao Tomé et par le PAM (fonctionnement des cantines scolaires, stockages de vivres, organisation des activités entre autres). La triangulation des sources d'information est une priorité et l'équipe s'assurera que les constatations et conclusions soient basées sur des informations confirmées. Si ce n'est pas le cas, le rapport de l'évaluation indiquera clairement qu'il manque des informations pour pouvoir faire une constatation fiable.

5.2. Méthodes et outils de collecte des données

18. L'évaluation est basée sur des méthodes complémentaires de collecte et d'analyse de l'information à savoir : revue documentaire ; analyse des données quantitatives du PAM et du gouvernement pour mieux comprendre certaines dimensions de l'opération (p.ex. les coûts) ; entretiens individuels ou en groupes semi-structurés ; observations directes ; restitution des résultats préliminaires de l'évaluation auprès des principales parties prenantes du programme.
19. L'équipe utilisera **la matrice d'évaluation** pour orienter les informations à collecter. L'utilisation de différentes méthodes de collecte de données pour chacune des questions et sous-questions d'évaluation est exposé dans la matrice d'évaluation. Elle servira également à rappeler les indicateurs pertinents pour chaque question d'évaluation.
20. L'équipe suivra les expériences qu'elle a d'autres évaluations du même genre, en notant dans la matrice les principaux constats et conclusions. Cette façon d'opérer permettra d'assurer que l'équipe maintient un registre tout au long de l'évaluation des constatations et de les adapter quand de nouvelles informations sont collectées.
21. **La revue documentaire des données secondaires** sera faite à partir des documents fournis par le BP et des documents complémentaires collectés par l'équipe sur Internet. Une première version de la matrice sera élaborée avant le départ sur le terrain avec les constatations de l'analyse de la documentation.
22. **Les différentes spécialités dans l'équipe** seront utilisées pour l'analyse des différentes dimensions du projet. L'équipe est aussi en mesure d'utiliser son expérience acquise lors des autres évaluations du PAM dans les pays qui ont des programmes de cantines scolaires.
23. **Entretiens semi-structurés** – les entretiens seront la principale méthode de collecte de données. Le programme indique quelles sont les personnes internes et externes identifiées pour apporter des informations. L'équipe a laissé de la marge dans la planification du programme de visite au pays pour pouvoir inclure d'autres entretiens si besoin. Les entretiens semi-structurés de parents d'élèves et d'élèves auront lieu dans le cadre de focus groupes (hommes, femmes, filles, garçons). Les entretiens des autres parties prenantes seront réalisés individuellement ou en groupe selon la disponibilité des personnes concernées. L'équipe d'évaluation élaborera des guides d'entretien

détaillés pour chaque partie prenante. Ces guides d'entretien seront développés la veille de chaque entretien sur la base de la matrice d'évaluation et des check-lists, et en fonction des informations déjà collectées et des besoins d'approfondissement. Dans la mesure du possible, les entretiens seront réalisés par deux membres de l'équipe au minimum. L'équipe prendra systématiquement des notes sur les points principaux de tous les entretiens et utilisera pour cela la Dropbox. Les notes des réunions/entretiens sont une source importante d'évidences pour l'évaluation.

24. L'équipe réalisera aussi des **observations directes dans les écoles**: elles permettront de compléter et trianguler les entretiens semi-structurés pour la collecte d'informations primaires et d'attirer l'attention de l'équipe d'évaluation sur des aspects à approfondir non pris en compte initialement dans les entretiens.
25. A la fin de la période de collecte de données dans le pays, l'équipe partagera ses constatations et conclusions préliminaires pendant deux réunions de **restitution des résultats préliminaires**. Ces réunions seront organisées en interne avec le personnel du PAM (et avec la participation du BR et du siège du PAM) et en séparé avec les partenaires externes. Les restitutions constituent des opportunités additionnelles de triangulation des informations. Elles sont aussi une importante source de retour d'information sur les résultats préliminaires. Les observations et commentaires réalisés par les participants au cours de ces restitutions seront pris en compte dans l'analyse finale et la rédaction du rapport d'évaluation. Le PAM aura aussi la possibilité de réaliser des commentaires sur la version provisoire du rapport.

5.2. Choix des sites à visiter

26. Le projet envisage un passage graduel des écoles qui étaient sous gestion du PAM aux autorités d'éducation. Cette transition devait intervenir à partir de 2013, mais a été reportée d'un an. En 2014/2015, quatre sur sept districts sont passés sous la responsabilité du gouvernement. Concernant 2015/2016, les districts restants suivront.
27. Les visites sur le terrain seront importantes pour :
 - Vérifier (triangulation) les informations obtenues de la lecture et des entretiens dans la capitale ;
 - Interviewer les partenaires et les parties prenantes qui ne sont pas dans la capitale ;
 - Avoir l'avis des bénéficiaires (élèves) et des responsables (personnel au niveau des écoles, bureaux d'éducation) de la mise en œuvre sur le terrain ;
 - Rencontrer des producteurs ou associations de producteurs pour vérifier le niveau de faisabilité de leur implication ;
 - Rencontrer des PTA
28. Les visites sur le terrain seront focalisées sur des visites dans les écoles, des réunions avec la communauté scolaire (structures d'éducation, gestionnaires des écoles, professeurs, élèves, PTA), des réunions avec les partenaires sur le terrain (ONG, agriculteurs, pêcheurs et «palaiês» (associations et coopératives) qui ont fourni des produits au PNASE, etc.), et des réunions

avec les structures décentralisées du gouvernement (principalement les bureaux des districts à l'éducation mais aussi de l'agriculture et autres si besoin).

29. L'équipe propose des visites sur les **districts** suivants :

- Agua Grande – district avec des conditions de pauvreté et de sécurité alimentaire modérées ainsi que des caractéristiques urbaines. La visite durera un jour de travail (lundi 11 janvier).
- Lemba – district où la transition vers le gouvernement a eu lieu. Lemba est aussi un district où le PAM travail avec Helpo (dans le contexte d'un FLA). Cette région a des niveaux de pauvreté et sécurité alimentaire moins élevés. Un jour de visite est envisagé pour cette région (mardi 12 janvier).
- Mé-Zochi – région intérieure du pays, niveau de pauvreté et sécurité alimentaire élevé. Un jour de travail (mercredi 13 janvier).
- La Région Autonome de Príncipe, région intérieure du pays, niveau de pauvreté et sécurité alimentaire élevé – 2 jours de travail (jeudi et vendredi 14 et 15 janvier, retour samedi).

30. Le choix des régions est fait sur des critères : de niveau de pauvreté et de sécurité alimentaire (au moins un district de chaque sur les trois catégories de sévérité) ; de représentativité de milieu urbain et rural ; de niveau de difficultés d'accès ; de caractéristiques géographiques (intérieur du pays ainsi que la côte) ; et englobant des régions qui sont passées en 2013/2014 sous responsabilité du gouvernement, et les régions qui ont suivi récemment. Le choix a aussi pris en compte l'importance de visiter le district où le PAM a travaillé avec l'ONG Helpo.

31. Les écoles à visiter seront choisies aléatoirement en utilisant une carte de la localisation des écoles. Dans chaque district, l'équipe visitera deux écoles au minimum et travaillera avec le personnel d'éducation. L'équipe pourra se partager sur des écoles différentes si besoin. L'équipe envisage visiter un minimum de 16 écoles sur un total de 162 écoles (pré-primaire et primaires) assistés par le PAM et le gouvernement en 2015/2016, ce que correspond à 10 pourcent. De noter que l'approche de cette évaluation est de passer d'avantage du temps dans chaque école pour privilégier un travail en profondeur de façon à bien comprendre les facteurs qu'ont contribué au sucés et les défis que restent à résoudre.

32. L'équipe va dédier cinq jours aux visites sur le terrain et sept jours de travail dans la capitale pour les entretiens avec le gouvernement (Ministères de l'Education, Agriculture, Santé et Commerce), les bailleurs de fonds (EU, Brésil, etc.), le PAM, les Nations Unies et les ONG qui n'ont pas pu être contactées lors des visites sur le terrain. La répartition de ce temps prend en compte à la fois la nécessité de bien comprendre les défis sur le terrain et d'avoir assez de temps pour des échanges avec le personnel du gouvernement et les autres intervenants sur les dimensions essentielles qui sont soulignées dans les termes de références liées aux questions de capacités, stratégies de

pérennisation, les partenariats, etc. L'équipe organisera des séances de travail avec le comité de pilotage et avec les participants des formations organisés par le PAM, et – séparément – avec les superviseurs de bénéficiaires de formations – de façon à pouvoir mieux étudier l'approche adoptée pour la capacitation et de mesurer les effets de ce travail.

Annexe 4 : Liste de personnes rencontrées

Nome	Function	Institution
Soraya Franco	Représentante de BP	PAM
Diogenes dos Santos	Officier de programme	PAM
Firmina Seca	Assistant Administratif et financier	PAM
Celestino Cardoso	Assistant senior de programme	PAM
Nelson Perreira	Assistant Logistique	PAM
António Viegas	Représentante résidente	PNUD
Alexandrina Vera Cruz	Coordinatrice	PNASE
Dilúres Antonio	Nutritionniste	PNASE
Euritse Castro	Officier d'Administration	PNASE
Constâncio Neves	Responsable du secrétariat	PNASE
Wilson Veiga	Officier pour la logistique	PNASE
José Carlos Leitão	Ambassadeur	Brasil
Helder Trindade	Secrétaire de l'Ambassadeur	Brasil
Ainhoa Jaureguibeitia	Représentante	UNICEF
Luís Bonfim	Official de programme	UNICEF
Jorge Carvalho	Directeur Exécutif	ONG MARAPA
Brito Espírito Santos	Officier de programme	ONG Zatona Adil
Margarida Lopes	Official de programme	ONG Helpo
Valdimir Almeida	Responsable	ONG Quâ Tela
Mariangela Reina	Responsable	ONG Alisei
Danilsa Cunha	Responsable	Coopafresco
Ludimila Xavier	Responsable	ONG AISEC
Nelma Carvalho	Représentante	Ministério da Saúde
Teodorico Campos	Ministre da Agriculture	Ministério de Agricultura
Olinto Daio	Ministre d'Education	Ministério da Educação

Nome	Function	Institution
Ladislau d´Almeida	Représentante	Ministério de Economia e relação internacional
Amadeu Fernandes	Directeur de Commerce	Ministério de Economia e relação internacional
Genésio da Mata	Directeur de Budget	Ministério de Finanças e função Publica
Carlos Alberto	Official de programme	Ministério de Finanças e função Publica
Esmael Fernandes	Directeur de l’Enseignement de Base	Ministério de Educação
Guiomar Almeida	Sous Directrice	Escola B. de Praia Gamboa
Bonifácio Ramos	Sous Directeur	Escola B. de Bobo Foro
Inès Pereira	Gérant de cantine	Escola B. de Bobo Foro
Fernando Varela	Directeur de l’Ecole	Escola Patrício Lumumba
Adalio do Rosário	Gérant de cantine	Escola Patrício Lumumba
Manuel Fernandes	Directeur de l’Ecole	Escola Básica de Pantufo
Elisangela Neves	Gérant de cantine	Escola Básica de Pantufo
Arlete Major	Responsable de la crèche	Creche Alda Espirito Santos
Martinha Lopes	Travailleur de la crèche	Creche Alda Espirito Santos
Arlindo Silva	Gestionnaire	Cooperativa Nova Luz
Nelson Tavares	Directeur de l’Ecole	Escola Básica de Ponta Figo
Maria José silva	Cantinière	Escola Básica de Ponta Figo
Isilda Pereira	Responsable	Creche Ponta Figo
Daladier Lima	Maitre/ Gestionnaire de cantine	Escola Básica de Neves
Fernanda Soares	Cantinière	Escola Básica de Neves
Lucrécia Almeida	Técnica do Polo	Polo de Neves (nº 4)

Nome	Function	Institution
Adérito Leite	Présidente	Associação dos produtores de Mesquita
António Veiga	Présidente	Associação dos produtores de Amparo II
Antónia Carlos	Présidente	Associação dos produtores de Blublu
Luís da Conceição	Présidente	Associação dos produtores de Oque Maquina
Maurício Quaresma	Présidente	Associação dos produtores de Rio Lima
	Présidente	Associação dos Pescadores e Palaiês de Micolo
Ceciliano da Costa	Responsable de l'Ecole	Escola B. de Aguas das Belas
Maria Osvaldina	Cantinière de l'Ecole	Escola B. de Aguas das Belas
Marlene Saldanha	Responsable de la Cantine	Escola Primaria de Milagrosa
Júlio Estevão	Directeur de l'Ecole	Escola Primaria de Milagrosa
Yordiney Santos	Responsable do PNASE (RAP)	PNASE
Francisco Gula	Secrétaire des Affaires Sociaux	Governo Regional
José Cardoso Casandra	Présidente du Gouvernement Régional	Governo Regional
Isidoro R. dos Ramos	Directeur de l'Ecole	Escola Paula Alves
Ginga Umbelina	Responsable de la crèche	Creche Terreiro Velho
Ywquidia Costa	Cantinière	Creche Terreiro Velho
Regina da Mata	Directrice de l'Ecole	Escola B. de Nova Estrela
Samuel Varela	Gestionnaire de la cantine	Escola B. de Nova Estrela
Ana Maria	Responsable de la crèche	Creche de Nova Estrela

Nome	Function	Institution
Olivia Moreno	Directrice de l'Ecole	Escola Básica Porto Real
Benvinda Narciso	Responsable de la crèche	Creche Porto Real

Annexe 5 : Programme de la mission à STP

DATE		PLAN DE TRAVAIL
5	Mardi	TAP Flight : Lisboa-Sao Tome (09:25 – 17:20)
6	Mercredi	<p>Matin</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Briefing + Travail avec l'équipe du PAM ▪ <i>Coordinateur résident des Nations Unies et UNDP (briefing)</i> <p>Après-midi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ministère de l'Education et PNASE (Travail avec l'équipe du PNASE)
7	Jeudi	<p>Matin</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Embrassade du Brésil (<i>Assistance Technique au PNASE 2010-2015</i>) ▪ <i>UNICEF</i> ▪ EU <p>Après midi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réunion de groupe avec les ONG qui travaillent en collaboration directe ou indirecte avec le PNASE/PAM (voir liste détaillée)
8	Vendredi	<p>Réunions avec les autres ministères impliqués dans le DEV</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ministère de la Santé ▪ Ministère de l'Agriculture ▪ Ministère du Commerce ▪ Ministère des Finances
9	Samedi	<i>Travail d'équipe</i>
10	Dimanche	
11	Lundi	<p>Visite de terrain (Agua Grande)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rencontre avec Ministère de l'Education au niveau du district ▪ Visites dans les écoles
12	Mardi	<p>Visite de terrain (District Lembá)</p> <p>Rencontres avec des associations de producteurs et de transformateurs</p>

DATE		PLAN DE TRAVAIL
13	Mercredi	Visite de terrain (District Mé-Zóchi) Rencontre avec le PNASE Rencontre avec le Ministère de l'Education Rencontre avec le PAM PAM
14	Jeudi	Visite de terrain (Région do Principe) Vol : Sao Tome-Principe (09:00 – 09:35) Matin <ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable régional du PNASE ▪ Visites dans les écoles Après-midi <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rencontre avec le président du gouvernorat Régional ▪ Rencontre avec responsable du Ministère de l'Education au niveau régional
15	Vendredi	Visite de terrain (Région do Principe) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Visites dans les écoles
16	Samedi	Après-midi <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vol : Principe- Sao Tome (16:20 – 16:55)
17	Dimanche	<i>Travail d'équipe</i>
18	Lundi	Matin <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réunion avec le PAM pour retour d'information des visites sur le terrain ▪ Entretiens avec différents services du PAM pour complément d'information Après midi <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens avec différents services du PAM pour complément d'information
19	Mardi	Matin <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réunion avec le PNASE pour retour d'informations des visites sur le terrain et informations complémentaires Après-midi <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réunion de groupes avec différents projets qui soutiennent le PNASE
20	Mercredi	Matin <ul style="list-style-type: none"> ▪ FAO

DATE		PLAN DE TRAVAIL
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ CIAT Après-midi <ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail d'équipe en vue de la restitution
21	Jeudi	Matin <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Final Debriefing</i> PAM (10.00 – 12.00 heure de STP) Après-midi <ul style="list-style-type: none"> ▪ Restitution aux différents partenaires (14.30 – 16.00) ▪ TAP Flight : Sao Tome-Lisboa (19:50)

Annexe 6 : Participants à la restitution externe

Nome	Institution
Joaquim Virgílio da Costa	Association des pêcheurs de Micolo
Manuel Jorge de Carvalho do Rio	Directeur de l'ONG Marapa
Isabel Correia Viegas Abreu	Directeur Général Adjoint de la scolarité
Esmael do Nascimento Fernandes	Directeur de l'Enseignement de base
Adérito da Costa Leite	Président de la Coopauc
Danilsa Cunha de Almeida	Technicien de l'ONG Marapa
Margarida Lopes	Nutritionniste de l'ONG Helpo
Imaculada del Pino	Coordonnateur National de la FAO – Nutrition scolaire
António Viegas	Président de l'association Amparo II
Antónia Carlos	Président de l'association Blublu
N'Dginga da Costa	Directeur Technique de la coopération internationale
Carlos Alberto da Costa	Directeur du Budget
Luís Afonso da Conceição	Directeur de la trésorerie
Wakson Chaul	Responsable du pôle de Lembá
Gilson Ramos D'Alva	Non disponible
Álvaro Vila Nova	Coordonnateur du PRIASA
Brito de Espirito Santo	Technicien Zatona Adil
Jorge Alberto Bonfim	Technicien du D.C
Constâncio das Neves	Technicien du PNASE
Mariangela Reina	ONG Alisei
Wilson Vigas	Technicien du PNASE
Euridse Castro	Technicien du PNASE
Diluvia António	Technicien du PNASE
Nelma Leite de Carvalho	Coordonnateur du PNN/MS
Luís Bonfim	Région de Saúde

Nome	Institution
Ginesio da Mata	Directeur du Budget
Fernanda Santos	PAM
Firmina Seca	PAM
Celestino Cardoso	PAM
Nelson Pereira	PAM
Maurício Quaresma	Présidente de l'association Rio Lima
Diógenes Pires dos Santos	PAM
José Salema	Coordonnateur résident des Nations Unies
José Carlos Leitão	Ambassadeur du Brésil
Soraya Franco	OIC PAM
Ainhoa Jaubeguibentia	Représentante de l'UNICEF

Annexe 7 : Structure du système scolaire et nombre d'écoles et d'élèves par district.

Tableau 1 – Système scolaire de São Tomé et Príncipe

Niveau	Cycle	Classe	Age
Maternelle			< 6
Primaire	1ere cycle	CP1-CE2	6 – 9
	2eme cycle	CM1-CM2	10 – 12
Secundaire	1ere cycle	6eme-4eme	13 – 15
	2eme cycle	3eme-terminal	16 – 18
Superieur			> 18

Source: Ministère de l'Education

Figure 1 – Réseau Scolaire par district

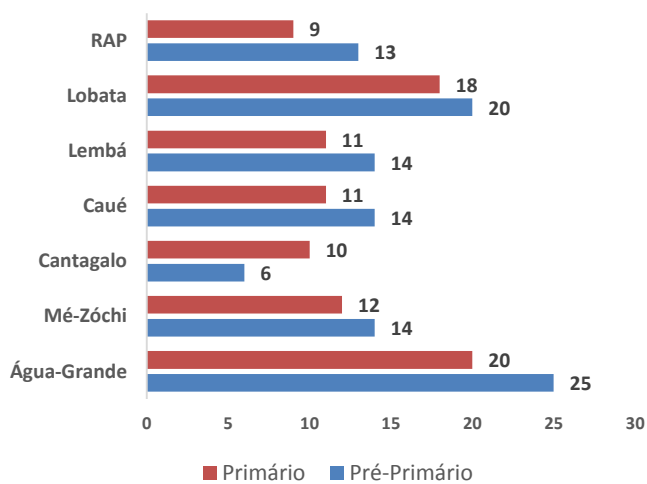
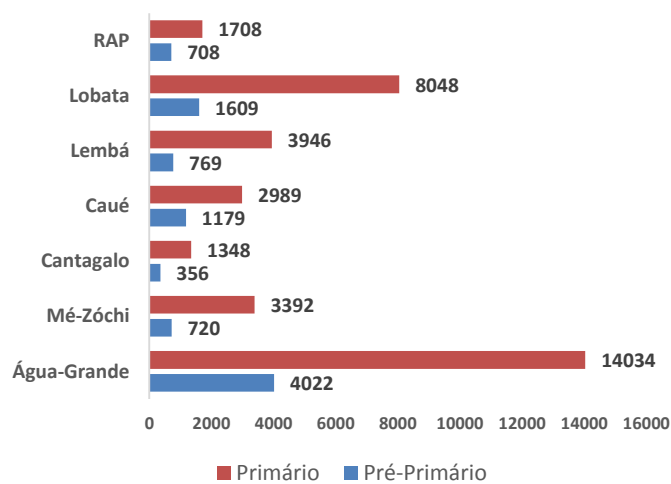


Figure 2 – Nombre d'Élèves par district



Source: Ministère de l'Education de STP (2014-2015)

Annexe 8 : Contenu des composantes du PNAS

Axe 3: Amélioration du régime alimentaire dans les écoles

Sous-programme 3	Amélioration du régime alimentaire dans les écoles	
Composante 3.1.	Développement de la production agricole en milieu scolaire	
Contexte et justification	<p>Les activités agricoles en général (cultures vivrières, cultures maraîchères, petit élevage, pisciculture) jouent un rôle important dans la stratégie de lutte contre l'insécurité alimentaire et la pauvreté. Elles constituent non seulement une source de produits d'une haute valeur nutritive (légumes, viande, œufs, poisson, etc.), mais aussi une source de revenus et d'opportunités d'emploi pour les jeunes producteurs, les diplômés sans emploi, les femmes, les fonctionnaires mal rémunérés etc.</p> <p>Ces activités trouvent leur pleine justification dans le contexte de la RDSTP qui souffre d'un déficit en produits vivriers, en raison d'une production nationale faible compensée par des importations alimentaires de plus en plus croissantes.</p> <p>D'une manière générale, la sécurité alimentaire est corrélée avec la situation éducative des districts et des ménages. Il s'agira de promouvoir l'éducation de la communauté scolaire, en combinant l'aspect productif avec l'aspect éducatif. En outre, les importations croissantes de denrées alimentaires accentuent le déficit de la balance commerciale et tendent à modifier les habitudes alimentaires de la population. De ce fait, en agissant très tôt sur la couche juvénile de la population à travers des actions visant à encourager la consommation des produits cultivés localement, on espère renverser la tendance actuelle, améliorer le régime alimentaire dans les écoles et revenir aux habitudes alimentaires traditionnelles.</p>	
Volets	Organisation de la production agricole dans les établissements scolaires	Implantation des potagers scolaires
Résultats attendus	La production agricole autour des établissements scolaires est organisée	La mise en place des potagers scolaires est encouragée
Actions :	<p>Introduire dans l'espace des écoles, des cultures alimentaires (bananes plantains, manioc, maïs, patates douces, arachides, etc.).</p> <p>Organiser et sensibiliser les agriculteurs à produire et livrer leurs productions en priorité aux écoles plus proches situées dans les zones à forte prévalence d'insécurité alimentaire et nutritionnelle et à bon prix</p>	Développer la culture de légumes (tomates, haricots, carottes, choux, oignons, etc.) dans les écoles et/ou leurs alentours.
Bénéficiaires	Les préscolaires, élèves, jeunes producteurs, femmes, les enseignants.	
Mise en œuvre	La mise en œuvre de la composante sera basée sur la sensibilisation et l'organisation des producteurs proches des établissements scolaires ; la composante suscitera la contribution de ces producteurs pour l'approvisionnement en priorité des établissements en produits végétaux variés afin de promouvoir la diversité alimentaire provenant du terroir. Un contrat d'approvisionnement pourrait être négocié avec ces producteurs. Les cultures maraîchères encouragées et pratiquées par les élèves sous l'encadrement de leurs enseignants viendront contribuer à l'amélioration de la situation nutritionnelle des élèves qui fréquentent les différents établissements scolaires participant au programme. Le programme interviendra dans la facilitation des négociations avec les autorités politico-administratives et les communautés pour la mise à disposition de parcelles dans le cadre de l'implantation des jardins scolaires et la mise en place d'un système de gestion des potagers scolaires.	

Sous programme 3	Amélioration du régime alimentaire dans les écoles		
Composante 3.2.	Promotion et développement des cantines scolaires		
Contexte et justification	D'une manière générale, la sécurité alimentaire est corrélée avec la situation éducative des districts et des ménages. Il s'agira de promouvoir l'éducation de la communauté scolaire, en combinant l'aspect productif avec l'aspect éducatif. En outre, les importations croissantes de denrées alimentaires accentuent le déficit de la balance commerciale et tendent à modifier les habitudes alimentaires de la population. De ce fait, en agissant très tôt sur la couche juvénile de la population à travers des actions visant à encourager la consommation des produits cultivés localement, on espère renverser la tendance actuelle et revenir aux habitudes alimentaires traditionnelles. Il s'agira dans cette composante d'améliorer le régime alimentaire dans les écoles et de promouvoir des débouchés stables et proches des sites de production pour les principales cultures vivrières de chaque localité à travers les cantines scolaires. Toutefois, dans le cadre de l'autonomisation recherchée des cantines scolaires, il faudra veiller aux mesures sanitaires et de biosécurité adéquates en vue de garantir la santé des élèves.		
Volets	Approvisionnement des cantines scolaires	Consommation des productions locales à travers les démonstrations culinaires	Vulgarisation des compositions nutritionnelles des aliments
Résultats attendus	L'approvisionnement des cantines scolaires en produits végétaux, animaux et halieutiques est assuré	Les productions locales sont valorisées à travers les démonstrations culinaires organisées périodiquement dans les établissements scolaires	Les principes d'une alimentation équilibrée et les bonnes pratiques alimentaires sont vulgarisées au sein des établissements scolaires et à destination des familles
Actions :	<p>Etablir un cadre permanent de concertation pour garantir l'approvisionnement des cantines en produits alimentaires et horticoles tout en veillant aux mesures sanitaires et de sécurité des aliments adéquates.</p> <p>Installer un réseau d'approvisionnement en poissons pour les cantines scolaires</p> <p>Renforcer la composante alimentaire des enfants avec les produits de la pêche issus de la production local</p>	Organiser périodiquement les démonstrations culinaires dans les établissements scolaires	<p>Concevoir des dépliants et les mettre à la disposition des établissements scolaires</p> <p>Organiser périodiquement les séances d'informations et de formations dans les établissements scolaires</p>
Bénéficiaires	Les préscolaires, les élèves, les jeunes producteurs, les femmes, les enseignants.		
Mise en œuvre	La mise en œuvre de la composante sera basée sur la sensibilisation et l'organisation des producteurs proches des établissements scolaires ; la composante suscitera la contribution de ces producteurs pour l'approvisionnement en priorité des établissements en produits végétaux variés afin de promouvoir la diversité alimentaire provenant du terroir tout en veillant aux mesures sanitaires et de biosécurité adéquates en vue de garantir la santé des élèves. Un contrat d'approvisionnement pourrait être négocié avec ces producteurs. Des formations seront nécessaires pour la gestion de l'approvisionnement. Les cultures maraîchères encouragées et pratiquées par les élèves sous l'encadrement de leurs enseignants viendront contribuer à l'amélioration de la situation nutritionnelle des élèves qui fréquentent les différents établissements scolaires participant au programme. La promotion d'une culture de la responsabilité des membres de la communauté, au niveau du sous-programme destiné à fournir les cantines scolaires en substitution des importations sera recherchée. La mobilisation des ressources financières pour le fonctionnement des cantines scolaires proviendrait		

	de l'association des parents d'élèves et des dons provenant des coopérations bilatérales et multilatérales.
--	---

Sous-programme 3	Amélioration du régime alimentaire dans les écoles
Composante 3.3.	Amélioration de l'hygiène sanitaire dans les établissements scolaires
Contexte et justification	L'eau potable est une nécessité de base pour garantir la bonne santé. L'élimination inadéquate des excréments humains et la mauvaise hygiène individuelle sont à l'origine de diverses maladies. Plus de la moitié de la population (64%) ne possèdent pas d'installations sanitaires. Cette situation contribue à la détérioration des conditions d'assainissement et d'hygiène. La composante s'emploiera à développer très tôt de bonnes aptitudes d'hygiène sanitaire aux élèves dans les établissements scolaires.
Volet	Renforcement des mesures d'hygiène sanitaire dans les établissements scolaires
Résultats attendus	Les mesures d'hygiène sanitaire dans les établissements scolaires sont renforcées à travers des formations concernant les sujets environnementaux, alimentaires, nutritionnels et l'utilisation de potagers scolaires et communautaires
Actions :	Mettre en œuvre une stratégie d'information et de formation sur les sujets liés à l'éducation environnementale, alimentaire et nutritionnelle pour les enseignants, le corps technico- pédagogique, les élèves, le personnel des cantines, les parents et la communauté en général. Procéder à l'achat et distribution des poubelles dans les écoles Sensibiliser les élèves dans les établissements scolaires sur la nécessité de l'assainissement et de l'hygiène du milieu Aménager des points d'eau dans les écoles Améliorer les conditions sanitaires dans les écoles Sensibiliser les élèves à l'hygiène personnelle (lavage des mains, hygiène corporelle, etc.)
Bénéficiaires	Les préscolaires, les élèves, les jeunes producteurs, les femmes, les enseignants.
Mise en œuvre	Dans la mise en œuvre de la composante, il sera mis à profit un partenariat fort impliquant les Ministères, les établissements scolaires, les ONG et les institutions internationales de coopération bilatérale ou multilatérale (OMS, PAM, UNICEF, Brésil, Japon)

Coût total par sous-programme

SOUS-PROGRAMME 3 : Amélioration du régime alimentaire dans les écoles	: 238.000 \$US
Composante 3.1. : Développement de la production agricole en milieu scolaire	: 65.000 \$US
Composante 3.2. : Promotion et développement des cantines scolaires	: 53.000 \$US
Composante 3.3. : Amélioration de l'hygiène sanitaire dans les établissements scolaires	: 120.000 \$US

Annexe 9 : Nouvelles normes pour l'alimentation scolaire et nouveau menu du PNASE

Menu pour l'année scolaire 2015/2016 – Premier Trimestre

Pour l'école maternelle

Jour	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
Préparation	Soupe de légumes	Riz de légumes	Bouille	Soupe	'Rancho'
Ingrédients de base	Légumes Matabala/ fruit de l'arbre a pain ou manioc Huile Poisson Sel	Légumes Riz Huile Poisson Sel	Farine de manioc/ matabala/ fruit de l'arbre a pain/ banane Sucre Coco Sel	Manioc/ Matabala Fruit de l'arbre a pain/banane Huile de palme Poisson Sel	Riz Huile Haricots rouge Poisson Sel

Pour le niveau primaire

Jour	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
Préparation	Soupe de légumes	Riz de légumes	Bouille	Soupe	'Rancho'
Ingrédients de base	Légumes Matabala/ fruit de l'arbre a pain ou manioc Huile Poisson Sel	Légumes Riz Huile Poisson Sel	Farine de manioc/ matabala/ fruit de l'arbre a pain/ banane Sucre Coco Sel	Manioc/ Matabala Fruit de l'arbre a pain/banane Huile de palme Poisson Sel	Riz Huile Haricots rouge Poisson Sel

Annexe 10 : Valeur nutritionnelle par enfant

Produit de base		Haricots	Riz	Huile	Farine	Tubercule
	Ecole primaire	30g	50g	5g	45g	100-170g
	Maternelle et crèche	30g	50g	5g	40g	100-160g
Produit complémentaire		Jus/lait	Poisson	Légumes	Fruit	Coco
	Ecole primaire	250ml	50g 50g	10 - 15g	50 - 100g	10 -15g
	Maternelle et crèche			10 - 20g		10 g

	Valeurs nutritionnelles recommandées pour le repas			
Niveau scolaire	Energie (kcal)	Protéines (g)	Lipides (g)	Hydrate de carbon (g)
Ecoles primaires	245	6	8	36
Maternelles	207	5	6	33

Annexe 11 : Analyse nutritionnelle des rations détaillée

Le tableau suivant indique les besoins nutritionnels approximatifs pour les enfants en âge préscolaire (2-6 ans) et scolaire (6-12 ans)

Tableau 1 – Besoins nutritionnels pour enfant (préscolaire et scolaire)

	Energie (kcal)	Protéine (g)	Lipides (g)
Pré-primaire	1.300	33-49	22-43
Primaire	1.850	46-69	35-62

Source : FAO/WHO/UNU. Human energy requirements: Report of a Joint FAO/WHO/UNU Expert Consultation, Rome, 17–24 October 2001. Rome: FAO, (2004).

Selon les recommandations du PAM l'alimentation scolaire devrait fournir environ 30-45 % des besoins quotidiens des enfants qui ont une période de classe et 60-75% de ses besoins quotidiens pour les enfants que sont à l'école toute journée.

Tableau 2 – Besoins nutritionnels

	1/2 journée d'école (30-45%)				1 journée entière (60-75%)			
	Energie (kcal)	Protéine (g)	Lipides (g)	Micro (%)	Energie (kcal)	Protéine (g)	Lipides (g)	Micro (%)
Pré-primaire	390-585	12-18	10-15	30-45% >70% ¹	780 - 975	25-31	17-24	60-75% >80% ¹
Primaire	555-830	17-26	15-22		1.110 – 1.390	35-43	29-36	

¹ – Menus scolaires avec des objectifs spécifiques nutritionnelles.

Source: Operational Guidance on Menu Planning. HGSF/PCD, April 2013.

À Sao Tomé -et-Principe, lorsque le PAM a assumé des repas scolaires, les menus ont été conçus avec 4 produits de base (riz, haricots, huile, sel) afin de fournir 600 kcal et 703 kcal d'énergie, respectivement pour les enfants de pré et du primaire. En 2012, le pays a adopté une loi Nationale d'Alimentation Scolaire (loi n° 04/2012) qui a légèrement augmenté le contenu énergétique de l'alimentation, pour les protéines et les graisses. Toutefois, le menu actuellement en vigueur par le PNASE défini des valeurs nutritionnelles bien inférieures à celles recommandées par le PAM et par la loi elle-même, comme indiqué dans le tableau suivant :

Tableau 3 – Valeurs nutritionnelles à fournir par l'alimentation scolaire (PAM, Lei 4/2012, Menu actuel PNASE)

	Energie (kcal)	Protéine (g)	Lipides (g)
Pré-Primaire			
PAM	600	12	16
Lei 4/2012 (PNASE)	622	15	19
Menu PNASE	207	5	6
Primaire			
PAM	703	14	16
Lei 4/2012 (PNASE)	734	18	25
Menu PNASE	245	6	8

Source : WFP Sao Tome & Principe ; Lei n° 04/12 ; Menu PNASE (2015/16)

Au cours de la mission sur le terrain l'équipe a effectué des visites dans les écoles. Au cours des visites, il a été possible de recueillir des informations sur la quantité de produits utilisés pour la préparation des repas stipulés par PNASE pour le menu actuellement en vigueur. Sur la base de ces informations, nous avons procédé à une analyse de la composition nutritionnelle. Les tableaux suivants résument les données recueillies dans les écoles et les maternelles visités.

Tableau 3 – Composition nutritionnelle pour les repas servis dans les écoles primaires pendant les visites de terrain.

	Énergie	Protéines	Lipides	Hydrates de carbone
Exemple	Kcal	g	g	G
Repas 1	77	3	2	13
Repas 2	178	4	2	36
Repas 3	27	1	1	4
Repas 4	166	4	2	34
Repas 5	80	1	2	13
Repas 6	77	2	3	12
Repas 7	149	4	3	28
Repas 8	259	8	5	46
Repas 9	361	15	5	64
Repas 10	209	3	3	43
Repas 11	90	5	2	13
Repas 12	364	8	12	57
Repas 13	311	14	1	60

<i>Minimum</i>	27	0,8	0,8	4,1
<i>Maximum</i>	364	14,6	11,8	64,0
<i>Moyen</i>	181	5,4	3,2	32,6
<i>Médiane</i>	166	3,7	2,3	34,3

PNASE	245	6	8	36
PAM	703	14	16	126

Annexe 12 : Budget du Gouvernement de STP pour l'alimentation scolaire

Dados	2012		2013		2014	
	PROGRAMADO	EXECUTADO	PROGRAMADO	EXECUTADO	PROGRAMADO	EXECUTADO
OGE - Orçamento Geral do Estado	2 716 856 000 000,00	1 128 633 834 856,52	2 977 954 000 000,00	1 724 729 782 367,87	2 942 857 000 000,00	1 527 774 931 917,76
Orçamento Ministério Educação	300 221 729 051,04	183 119 377 409,86	309 874 366 882,00	277 152 410 681,25	395 098 141 609,00	308 676 821 348,51
Orçamento Global PNASE	N/A	N/A	N/A	N/A	451 814 295,00	432 877 250,00
Orçamento PNASE (bens alimentares)	N/A	N/A	N/A	N/A	400 000 000,00	400 000 000,00
Orçamento Cantina Escolar (Prog. Inv. público)	N/A	N/A	5 700 000 000,00	5 283 828 165,00	5 700 000 000,00	103 321 186,00
Orçamento Ministério Saúde (% do OGE)	12.4%	12%	10.3%	16%	11.06%	14,20%
Orçamento Ministério Agricultura (% do OGE)	4,9%	1%	5.7%	8%	5.7%	4%

Annexe 13 : Formations réalisées par le PAM (2012-2015)

Tableau 1 - Formations et renforcement de capacités réalisées par le PAM entre 2012-2014

Thématique	Mois	Durée	Participant(e)s	Secteurs concernés
1. Livraison et distribution de vivres	Mai 2012	3 jours	29 (13 femmes)	Ministère de l'Éducation (PNASE, gestionnaires scolaires), ONG
2. Procédures de gestion d'entrepôts	Octobre 2012	3 jours	29 (13 femmes)	Ministère de l'Éducation (PNASE, gestionnaires scolaires), ONG
3. Diagnostic rapide de la sécurité alimentaire et nutritionnelle	Mai 2012	4 jours	21 (10 femmes)	PAM, PNASE, diverses institutions publiques, ONG
4. Suivi et évaluation	August 2013	3 jours	15 (5 femmes)	Staff PNASE
5. Chaîne et suivi des approvisionnements en vivres	Novembre 2013	3 jours	31 (5 femmes)	Ministère de l'Éducation (PNASE, gestionnaires scolaires), ONG et chambres des districts
6. Programmation des livraisons et distributions de vivres	Novembre 2013	3 jours	31 (15 femmes)	Ministère de l'Éducation (PNASE, gestionnaires scolaires), ONG et chambres des districts
7. S&E – Conception de programme pays, stratégie et outils en STP	Juillet 2015	15 jours	112 (69 femmes)	Directeurs et gestionnaires de cantines scolaires, PNASE et les gestionnaires des pôles.

Source: Données fournies par le Bureau du PAM

Annexe 14 : Projets d'ONG en appui au PNASE

Tableau 1 - Projets d'ONG en cours entre 2013-2015

ONG	Projet
ADAPA	<ul style="list-style-type: none"> • Fourniture de voitures au PNASE pour le transport des produits agricoles. • Construction d'infrastructures et fourniture de l'équipement (chambres froides). • Mobilisation et organisation des agriculteurs pour la fourniture des légumes (tomate, oignon, choux, manioc, haricot-vert, etc.). • Discussion publique sur les limitations et les défis du PNASE. • Information/sensibilisation de différentes parties prenantes sur l'alimentation scolaire, y compris le Gouvernement, les partenaires sociaux et les communautés.
MARAPA	<ul style="list-style-type: none"> • Formation et actions de sensibilisation dans les communautés et les écoles. • Mobilisation et organisation de pêcheurs artisanaux et "palaiês" et leurs structures représentatives (associations et coopératives). • Approvisionnement en poisson pour l'alimentation scolaire (30 tonnes). • Discussion publique sur les limitations et les défis du PNASE. • Information/sensibilisation de différentes parties prenantes sur l'alimentation scolaire, y compris le Gouvernement, les partenaires sociaux et les communautés.
ALISEI e Quá-Téla	<ul style="list-style-type: none"> • Valorisation et transformation de produits alimentaires alternatifs (farine de manioc, farine de <i>fruta-pão</i>, farine de banane) dans le but de les inclure dans l'alimentation scolaire par des initiatives-pilotes. • Formation des cuisinières sur de nouvelles recettes et l'utilisation des farines dans la préparation des repas. • Mobilisation et organisation des transformateurs et leurs structures représentatives (associations et coopératives) visant la fourniture dans l'avenir des produits au PNASE. • Discussion publique sur les limitations et les défis du PNASE. • Réalisation d'études et diagnostics sur les conditions logistiques pour l'alimentation scolaire.
Zatona-Adil	<ul style="list-style-type: none"> • Appui dans la constitution d'associations et de coopératives et leur formation pour vendre au PNASE. • Fourniture d'équipements de base aux agriculteurs et pêcheurs. • Formation des agents économiques (agriculteurs et pêcheurs) en matière de gestion, contrats et organisation de processus.

Source: Elaboration avec des informations recueillies pendant l'évaluation.

Annexe 15 : Liste des documents consultés

<i>BAD, 2015</i>	African Economic Outlook (Notes Pays, Sao Tome et Principe 2015)
<i>BUNDY, D. et al., 2009</i>	Rethinking School Feeding: Social Safety Nets, Child Development and the Education Sector
<i>FAO, 2015</i>	State of Food Insecurity in the World: 2015
<i>PAM, 2006</i>	WFP Strategic Plan 2008-2013
<i>PAM, 2006</i>	Logistics Capacity Assessment – São Tome & Príncipe
<i>PAM, 2008</i>	WFP Gender Policy
<i>PAM, 2009</i>	WFP School Feeding Policy
<i>PAM, 2009</i>	WFP Policy on Capacity Development
<i>PAM, 2009</i>	Home-Grown School Feeding: a framework to link School Feeding with local agricultural production
<i>PAM, 2009</i>	Analyse Globale de la Sécurité Alimentaire et de la Vulnérabilité (CFSVA)
<i>PAM, 2011</i>	Sao Tomé et Principe: Étude de marché
<i>PAM, 2011</i>	Decentralized evaluation of São Tomé and Príncipe Development Project – DEV 104220 “Support to Basic Education and Health Care System for Vulnerable Groups”
<i>PAM, 2012</i>	WFP Nutrition Policy
<i>PAM, 2012</i>	P4P - Purchase for Progress: A Primer
<i>PAM, 2013</i>	WFP Strategic Plan 2014-2017
<i>PAM, 2013</i>	WFP School Feeding Policy: Revised
<i>PAM, 2013</i>	Learning From Experience: Good Practices From 45 Years Of School Feeding
<i>PAM, 2013</i>	State of School Feeding Worldwide: 2013
<i>PAM, 2014</i>	National Capacity Index (NCI) – Measuring Change in Capacity for hunger governance in support of projects to strengthen national capacity to end hunger
<i>PAM, 2014</i>	Relatório de Avaliação do Programa de Alimentação e Saúde Escolar em Sao Tomé e Príncipe (SABER)
<i>PAM, 2014</i>	Compte rendu de mission: Mission d’appui au Bureau de pays PAM de Sao Tomé et Principe sur les mesures de préparation et de réponse aux urgences
<i>PAM, 2015</i>	Politique du PAM en Matière de Problématique Hommes-Femmes (2015–2020)
<i>PAM, 2010</i>	School Feeding quality standards assessment: assessing capacity for sustainable school feeding
<i>São Tomé e Príncipe, 2003</i>	Lei de Bases do Sistema Educativo – Lei Nº 2/2003
<i>São Tomé e</i>	Lei de Enquadramento da Protecção Social - Lei Nº 07/2004

<i>Príncipe, 2004</i>	
<i>São Tomé e Príncipe, 2007</i>	Estratégia Nacional para a Equidade e Igualdade de Género (ENIEG) - Decreto n.º 14/2007
<i>São Tomé e Príncipe, 2007</i>	Inquérito de Indicadores Múltiplos (MICS 2006)
<i>São Tomé e Príncipe, 2009</i>	Carta Actualizada da Política Agrícola, do Desenvolvimento Rural e das Pescas (CAPADRP)
<i>São Tomé e Príncipe, 2010</i>	IDS - Inquérito Demográfico e Sanitário (2008-2009)
<i>São Tomé e Príncipe, 2010</i>	Inquérito aos Orçamentos Familiares (IOF 2010)
<i>São Tomé e Príncipe, 2012</i>	Carta de Política Educativa de São Tomé e Príncipe: Visão 2022
<i>São Tomé e Príncipe, 2012</i>	Política e Estratégia Nacional de Proteção Social
<i>São Tomé e Príncipe, 2012</i>	Lei do Programa Nacional de Alimentação e Saúde Escolar – Lei Nº 04/2012
<i>São Tomé e Príncipe, 2012</i>	Segunda Estratégia Nacional de Redução da Pobreza 2012-2016
<i>São Tomé e Príncipe, 2012</i>	IV Recenseamento Geral da População e da Habitação (RGPH-2012)
<i>São Tomé e Príncipe, 2013</i>	Programme National de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (2013-2023)
<i>São Tomé e Príncipe, 2013</i>	Inquérito de Indicadores Múltiplos (MICS 2006)
<i>São Tomé e Príncipe, 2013</i>	Boletim Estatístico do Sistema Educativo (2012-2013)
<i>São Tomé e Príncipe, 2014</i>	Terceiro Relatório Nacional Dos Objectivos Do Milénio
<i>São Tomé e Príncipe, 2014</i>	Boletim Estatístico do Sistema Educativo (2013-2014)
<i>São Tomé e Príncipe, 2015</i>	Inquérito de Indicadores Múltiplos : principais resultados (MICS 2014)
<i>São Tomé e Príncipe, 2015</i>	Boletim Estatístico do Sistema Educativo (2014-2015)
<i>PNUAD, 2012</i>	Plan Cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (2012 – 2016)

<i>UNDP, 2015</i>	Human Development Report
<i>WFP, 2012, 2013, 2014, 2015 (draft)</i>	Standard Project Report DEV 200295

Liste des acronymes

ADI	Action Démocratique Indépendante
AISEC	Associação Instituto Socio Educativo da Criança
BAD	Banque Africaine de Développement (BAD)
BID	Produit Interne Brut
BP	Bureau de pays du PAM
BR	Bureau régional du PAM
CETMAR	Fondation Centro Tecnológico del Mar
DEV	Projet de Développement du PAM
EE	Equipe d'Evaluation
EM	Gestionnaire de l'Evaluation
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
IDH	Indice de Développement Humain
IEH	Instituto de Estudios del Hambre
LBSE	Loi de Base du Système Educatif
MARAPA	Mar, Ambiente e Pesca Artesanal
MB	Modification budgétaire
MECC	<i>Ministère de l'Education, Sciences et Culture</i>
MICS	<i>Multiple Indicator Cluster Survey</i>
NCI	Indice de capacité nationale en alimentation scolaire
OMD	Objectif Millénaire de Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OEV	Bureau d'Évaluation du PAM

OGE	Orçamento Geral do Estado – Budget de l’Etat
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OS	Objectif Stratégique
PAE	Programme d’Alimentation Scolaire
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PAPAFPA / PAPAC	Programme d’Appui Participatif à l’Agriculture Familiale et Pêche Artisanale
PDSA	Project Décentralisé de Sécurité Alimentaire
PIB	Produit Interne Brut
PIPAGA	Projet d’Initiatives Productives dans le Secteur Agroalimentaire
PNASE	Programme National d’Alimentation Scolaire
PNSAN	Programme National de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRIASA	Projet de Réhabilitation des infrastructures d’appui à la sécurité alimentaire
RAP	Région Autonome de Principe
RB	Révision budgétaire
STP	São Tomé et Principe
TdR	Termes de Reference
UNICEF	Fonds des Nations Unis pour l’Enfance
UNDAF/PNUAD	United Nations Development Assistance Framework/ Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
UNTFHS	United Nations Trust Fund for Human Security

