

SAVING
LIVES
CHANGING
LIVES



World Food
Programme

Evaluation Décentralisée

Evaluation décentralisée de la modalité transfert monétaire utilisée dans le programme de cantines scolaires appuyé par le PAM au Sénégal
Rapport d'évaluation Juillet 2018. Version Finale

IRAM

Gestionnaire de l'évaluation : Isabelle Confesson

Période couverte par l'évaluation : de Novembre 2014 à Juin 2017

Préparé par

Anne Bichard

Mar Ngom

Marie Thoreux

Alioune Watt

Avec un appui qualité de Henri Leturque

Remerciements

L'équipe d'évaluation remercie chaleureusement l'ensemble des personnes qui ont contribué à la réalisation de l'étude, en premier lieu la gestionnaire de l'évaluation ainsi que l'ensemble des équipes du bureau pays à Dakar, du sous-bureau de Kolda et du bureau régional, pour leur accueil, leur disponibilité, la qualité et la grande transparence dans les échanges tout au long du processus d'évaluation. L'équipe d'évaluation tient également à remercier les services de l'éducation et notamment les chargés de cantine qui ont facilité l'organisation du travail et une meilleure compréhension du contexte d'intervention et des résultats du programme. L'équipe salue tout particulièrement les femmes et les hommes, rencontrés tant dans les écoles que sur les marchés pour le temps qu'ils lui ont accordé et les informations partagées.

Clause de non-responsabilité

Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles de l'Equipe d'évaluation, et ne reflètent pas nécessairement celles du Programme Alimentaire Mondiale (PAM). La Responsabilité des opinions exprimées dans ce rapport appartient uniquement à ses auteurs. La publication de ce document ne signifie pas que le PAM appuie les opinions exprimées.

Les dénominations utilisées et la présentation de matériel dans les cartes n'implique en aucun cas l'expression d'opinion de la part du PAM en ce qui concerne le statut juridique ou constitutionnel de tout pays, territoire, ou zone maritime, ou en ce qui concerne la délimitation des frontières.

Table des Matières

Liste des figures et des tableaux.....	iv
Résumé Exécutif.....	v
1 Introduction.....	1
1.1 Vue d'ensemble du sujet de l'évaluation	1
1.2 Contexte	4
1.3 Méthodologie de l'évaluation et limitations.....	5
2 Résultats de l'Evaluation	8
2.1 Question 1 : Pertinence de l'adoption de la modalité.....	8
2.2 Question 3 : Efficience	12
2.3 Question 2 : Efficacité	18
2.4 Question 4 : Impact.....	31
2.5 Question 5 : Durabilité.....	33
2.6 Question 6. Couverture et Cohérence	36
3 Conclusions et Recommandations	39
3.1 Conclusions	39
3.2 Leçons tirées et bonnes pratiques	40
3.3 Recommandations	41
4 Annexes.....	44
Annexe 1-A : Evolution du nombre de CaS et des Cas soutenues avec la MCBT.....	45
Annexe 1-B : Budgets et financement du PP et de l'IPSR200681.....	46
Annexe 2 : Carte des interventions cantines du PAM et de la modalité coupon (2016).....	47
Annexe 3 : Calcul de la valeur journalière d'un bon	48
Annexe 4 : Couverture des cantines scolaires au Sénégal (2016)	49
Annexe 5 : Modèle logique de l'évaluation.....	50
Annexe 6 : Matrice d'évaluation (source : rapport de démarrage de l'évaluation)	51
Annexe 7 : Itinéraire détaillé de la mission d'évaluation	61
Annexe 8: Personnes rencontrées.....	66
Annexe 9 : Eléments de la documentation consultée	70
Annexe 10 : Statistiques sur le nombre d'entretiens réalisés par l'équipe d'évaluation.....	74
Annexe 11 : Outils de collecte de l'information	76
Annexe 12 : Processus de ciblage des écoles.	82
Annexe 13 : Evolution de la modalité coupon planifiée entre 2014 et 2018.....	83

Annexe 14 : Valeur Alpha et valeur Oméga (Juillet 2015)	84
Annexe 15 : Couverture de la restauration scolaire assurée avec le Coupon	85
Annexe 16 : Appréciation de quelques outils de monitoring de la MCBT dans les CaS	89
Annexe 17 : Erreurs d'effectifs sur le département de Ranérou 2018.....	91
Annexe 18 : Résultats de l'alimentation scolaire en 2016-17 (100% CBT) - SPR 2017.....	92
Annexe 19 : Le fonds cantine du gouvernement	93
Annexe 20 : Appréciation des modalités coupon/vivres dans les écoles visitées	94
Annexe 21: Relevé des prix de vente et marges déclarées des détaillants agréés	95
Annexe 22 : Estimation des prix pratiqués et de la marge des détaillants agréés.....	96
Annexe 23 : Evolution du ciblage géographique entre 2014 et 2018.....	97
Annexe 24 : progression des indicateurs institutionnels de genre sur les composantes alimentations scolaires du PP et l'IPSR	98
Annexe 25 : Termes de Référence	99
Liste des Acronymes.....	141

Liste des figures et des tableaux

Figure 1: L'objet de l'évaluation appréhendé sur 3 programmes	1
Figure 2: La mise en œuvre de la MCBT dans les CaS.....	3
Figure 3 : Nombre d'écoles ciblées : planifié et atteint en 2015, 2016 et 2017, PP et IPSR.....	18
Figure 4 : Nombre de bénéficiaires (F/G) planifié et atteint en 2015, 2016 et 2017, PP et IPSR.	18
Figure 5 : Montant des transferts planifié et atteint (US\$) en 2015-16 et 2016-17, PP et IPSR.	18
Figure 6 : Ratio Atteint/Planifié (%) des transferts et du nb de Bénéficiaires en 2015-16 et 2016-17, PP et IPSR.	18
Figure 7: Place de la MCBT dans les cantines scolaires au cours de la période évaluée	45
Figure 8 : Ressources et donateurs du PP 20249.....	46
Figure 9 : Ressources et donateurs de l'IPSR 200681.....	46
Figure 10: Taux de couverture de cantines par source de financement	49
Figure 11: Evolution de la proportion d'écoles publiques abritant une cantine scolaire.....	49
Figure 12: Modèle logique de l'évaluation	50
Figure 13 : Coût efficacité et coût efficience de la MCBT : Valeur Alpha et Oméga -Sénégal 2015.....	84
Figure 14: Valeur Oméga MCBT et MCBT+ CSB dans les différentes régions du Sénégal. 2015	84
Figure 15 : Prix de vente et Marge pour les principales denrées échangées.	95
Figure 16: Indicateurs transversaux de genre du CP et de l'IPSR.	98
Tableau 1 : Budget et Révision budgétaire du PP 200249 et IPSR 200681.....	46
Tableau 2: Modalité de calcul de la valeur journalière du bon	48
Tableau 3: Estimation du prix d'un déjeuner – Calcul Pam versus prix du marché.....	48
Table 4: Statistiques : Nombre d'entretiens réalisés par département	74
Table 5: Nombre d'entretiens institutionnels.....	74
Table 6: Descriptif général des écoles et des détaillants échantillonnés	75
Table 7: allocation du fonds du gouvernement par région et allocation du PAM.....	93
Table 8: Connaissance et utilisation du fonds "cantines" de l'Etat dans les écoles visitées	93
Tableau 9: Appréciation de la MCBT dans les écoles.....	94
Table 10: : Prix de vente moyen et marge calculée sur la base de déclarations des détaillants.....	96
Table 11 : estimation de la marge par bon sur la base d'un panier simplifié.....	96
Table 12: Estimation de la marge bénéficiaire des détaillants du département de Matam (2016-17)96	

Résumé Exécutif

Introduction, contexte et objet de l'évaluation

1. L'évaluation décentralisée de la modalité transfert monétaire (MCBT) dans les cantines scolaires (CaS) appuyées par le PAM au Sénégal répond à une demande du Bureau Pays (BP) du PAM. Elle couvre : **1**) une période allant de novembre 2014 à juin 2017¹ et **2**) les activités d'alimentation scolaire portées par trois programmes : le Programme Pays (PP 200249) et deux Interventions Prolongées de Secours et de Redressement (IPSR 200138 et IPSR 200681) **3**) 9 régions du Sénégal concernées par la MCBT dans les CaS². L'évaluation poursuit des objectifs de responsabilité et d'apprentissage. Elle apporte des enseignements qui pourront être valorisés par le BP, lors de la mise œuvre de son plan stratégique pays dès 2019, et de la transition vers un programme de CaS porté par l'Etat. Les principaux utilisateurs de l'évaluation sont : Le BP du PAM Sénégal, le Ministère de l'Education Nationale (MEN) et sa Division des Cantines Scolaires (DCaS).
2. Malgré les progrès enregistrés par l'économie, la pauvreté et l'insécurité alimentaire et nutritionnelle demeurent des contraintes pesant fortement sur les ménages ruraux sénégalais³. Les efforts consentis pour l'éducation, portent leurs fruits et les indicateurs du secteur de l'éducation progressent favorablement⁴. Encadrée par un document de politique élaboré en 2011, et pilotée par la DCaS établie en 2009, l'alimentation scolaire est considérée comme un levier essentiel de la composante «Qualité et Equité » du Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence du secteur de l'Education et de la Formation (PAQUET-EF). Elle est également considérée comme un filet de sécurité alimentaire par la Stratégie Nationale de Protection Sociale (SNPS) et le Programme National d'Investissement Agricole (PNIA).
3. Une MCBT, reposant sur un mécanisme de coupon de valeur (value voucher), est introduite comme nouvelle modalité d'assistance au CaS par le BP sur des écoles pilotes de Casamance (IPSR) en novembre 2014. Elle est ensuite déployée à l'ensemble des écoles assistées par le PAM dans 9 régions du Sénégal. La MCBT consiste à délivrer, chaque mois, à travers les Chargés de Cantines Scolaires (CCaS) des Inspections de l'Education et de la Formation (IEF), des bons alimentaires d'une valeur préétablie aux Directeurs qui sont secrétaires des Comités de Gestion des Ecoles (CGE). Chaque école peut échanger son bon auprès d'un détaillant, agréé par le PAM, contre des aliments choisis parmi une liste de produits éligibles. Le détaillant est ensuite remboursé de la valeur du bon auprès d'une institution financière (IF) partenaire du PAM. La MCBT doit permettre 1) d'atteindre les résultats institutionnels (performance scolaire) de la composante alimentation scolaire des IPSR et PP mais également 2) d'améliorer l'alimentation scolaire avec des produits locaux nutritifs, 3) contribuer au développement économique local et 4) faciliter le transfert des activités de restauration scolaire du PAM au gouvernement (Termes de Référence (TdR) Annexe 25).

¹ La mission d'évaluation ayant eu lieu en avril 2018, l'année scolaire en cours est de fait, également prise en compte dans l'évaluation.

² L'intervention du PAM en cantines scolaires couvrait 12 des 14 régions du Sénégal au moment de l'introduction de la MC. La couverture géographique en cantines scolaires a été réduite à 09 régions .

³ Plus de 50% des ruraux sont en dessous du seuil de pauvreté ANDS (2017). 1 personne sur 6 est en situation d'insécurité alimentaire (SECNSA/PAM, 2014). 20% des 6-59 mois enfants souffrent de Malnutrition Chronique l'EDS-C (ANDS, 2016)

⁴ MEN, 2016 : le taux brut de scolarisation (TBS) et passé de 84,4% en 2015 à 86,1% en 2016, avec un TBS des filles supérieur à celui des garçons (92,1% contre 80,4% respectivement).

Méthodologie

4. L'évaluation a été organisée en trois grandes étapes : (i) une phase de démarrage conclue par un rapport de démarrage validé, (ii) une mission d'évaluation en avril 2018 et (iii) une phase d'analyse et de rédaction du rapport d'évaluation (mai juillet 2018). La MCBT dans les CaS est évaluée selon les critères de pertinence, efficacité, impact et durabilité, cohérence et couverture. Des questions ont été développées pour chaque critère afin d'établir la matrice d'évaluation (annexe 6). Pour répondre à ces questions, l'évaluation s'est appuyée sur des méthodes mixtes (analyses qualitatives et quantitatives⁵), reposant sur l'étude de documents, l'analyse de données de suivi-évaluation, la conduite d'entretiens auprès de parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre de la MCBT, y compris des groupes cibles. Une attention particulière a été portée aux appréciations portées par des femmes.

Résultats de l'évaluation

5. **Pertinence** : l'adoption de la MCBT comme modalité d'appui aux CaS est en cohérence avec l'orientation du gouvernement qui décentralise la gestion de la restauration scolaire au niveau des écoles. Elle est en phase avec les orientations stratégiques des acteurs humanitaires et de la protection sociale au Sénégal et celles du PAM qui favorise les transferts monétaires aux distributions de vivres quand le contexte le justifie. Le calibrage de la MCBT pour les cantines a bénéficié : de l'expérience de la restauration scolaire du PAM au Sénégal et des acquis (études, faisabilité, expériences, réseau de détaillants) d'interventions conduites avec la MCBT dans d'autres cadres opérationnels (TFA). Certaines analyses ex-ante spécifiques aux CaS ont manqué pour justifier l'adoption de la MCBT (par exemple : absence de calcul ex-ante (avant 2015) de la valeur alpha (coût/efficacité) pour comparer le coût de la MCBT et de la modalité vivre) Le calcul de la valeur du bon ne tient pas compte de la disponibilité des produits et des prix du marché. La couverture annuelle planifiée a été réduite au cours de la période pour répondre aux manques de ressources. Les ajustements opérés en 2015-16 et en 2016-17 (réduction de la couverture à 119 jours par an puis à 5 repas hebdomadaires) sont pertinents. Par contre, la couverture annuelle planifiée en 2017-18 est très modeste dans la plupart des régions⁶ ; sa pertinence est tributaire de l'effectivité de l'appui du gouvernement pour assurer aux écoles une couverture minimale. Les enjeux de genre associés à la MCBT dans les CaS ont été insuffisamment pris en compte lors de la conception de la MCBT.
6. **Efficacité** : les calculs de coût/efficacité (valeur alpha) réalisés en 2015 montrent un léger avantage de la MCBT sur la modalité vivre, mais cette valeur ne prend pas en compte les frais portés par les écoles (déplacement, transport). La fonctionnalité de la modalité est confrontée à une série de contraintes (coût/délais) : lors de l'émission et la transmission des bons, l'acheminement des vivres, et pour les remboursements des détaillants. Ces contraintes impactent les calendriers de distribution et conduisent à des distributions de bons tardifs en fin d'année scolaire. Ceux-ci se traduisent par de potentielles avances de financement aux détaillants agréés et représentent un risque financier. Des outils sont déployés pour assurer le suivi de la MCBT ; certains outils clés sont insuffisamment valorisés et ne permettent pas de renseigner précisément les effets de la modalité. Les capacités des agents du PAM, de ses partenaires ont été renforcées pour la mise en œuvre de la MCBT ; les partenaires de l'éducation et les

⁵ Certaines analyses quantitatives envisagées (coût efficacité, coût efficacité, part des produits locaux dans les achats, ...) n'ont pas été conduites car les données n'étaient pas disponibles.

⁶ Moins de 33 jours de cantine dans les régions autres que Matam.

CGE sont insuffisamment informés : ils ne connaissent pas les plans de distribution et ne comprennent pas la valeur des bons qu'ils reçoivent.

7. **Efficacité** : les niveaux de financement ne permettent pas l'atteinte des cibles du programme. L'effet rapporté (SPR) de la MCBT sur les performances scolaire est bon, mais son effet sur l'alimentation est modéré dans les écoles visitées : la couverture du service de cantine au cours de l'année est limitée par l'irrégularité des distributions, le faible niveau de financement, une mauvaise appréciation des effectifs d'élèves bénéficiaires, et l'absence d'articulation effective, en 2017-18, entre la MCBT du PAM et l'allocation du gouvernement pour les cantines. Malgré la possibilité offerte de varier l'alimentation, les écoles ont tendance à focaliser leurs achats sur le riz et la taille des rations est parfois très inférieure aux objectifs des programmes du PAM. Par contre, les écoles respectent, le plus souvent le rythme de 5 repas par semaine, gage de performance pour la restauration scolaire. Les produits locaux sont présents dans les achats des écoles, au côté des produits importés ; la part de l'un et de l'autre est variable en fonction des régions et n'est pas suivie. La MCBT a renforcé l'activité des détaillants agréés. Elle a permis de tisser un large réseau d'opérateurs économiques fortement engagés et motivés par le partenariat avec le PAM. Elle n'a pas d'effet significatif sur l'accroissement de la production alimentaire locale. Le ciblage de zones vulnérables a été respecté. La concentration du programme⁷ engagée en 2014-2015 est pertinente au vue des réductions de moyen. A contrario, l'extension des cibles en 2017-18 n'est pas pertinente. L'absence d'analyse de genre préalable à son adoption prive la MCBT d'une contribution à la correction de certaines inégalités hommes /femmes⁸La MCBT est plébiscitée par les détaillants agréés ; appréciée positivement par les CCaS et les inspecteurs qui formulent toutefois des craintes par rapport à l'autonomisation des écoles ; les avis des écoles sont partagés. Le niveau de couverture du programme, l'enclavement de l'école (distance à l'IEF et à la boutique) sont les principaux facteurs qui expliquent les réserves de certains CGE.
8. **Impact et durabilité** : la MCBT a un impact positif sur l'économie locale. Elle permet une plus grande autonomie des écoles dans la gestion de leur cantine ; autonomie qui reste relative et qui est appréciée différemment selon les CGE. La décentralisation des achats (MC et gouvernement) modifie le rôle des CCaS/IEF et justifie de repenser leur positionnement. L'engagement du gouvernement et les similitudes entre les stratégies de l'état et du PAM sont favorables à la durabilité. Les mécanismes d'utilisation de l'allocation de l'Etat dans les écoles, et d'articulation entre l'allocation du gouvernement et celles d'autres contributeurs restent à définir. L'investissement du PAM dans le renforcement de capacité et les outils de suivi des CaS contribue à la durabilité mais demeure trop focalisée sur les enjeux programmatiques du PAM pour renforcer plus significativement la pérennité du système
9. **Couverture**: les principes humanitaires, les enjeux d'équité sont globalement respectés avec la MCBT. **La cohérence** est limitée par des ressources insuffisantes, l'absence de cadre de concertation et le faible investissement des cadres existants: les partenariats avec d'autres acteurs susceptibles d'améliorer les résultats de l'alimentation scolaire sont faiblement investis ; la coordination nécessaire à l'articulation de la MCBT et de l'appui de l'Etat n'est pas en place.

⁷ Abandon des daaras et des Cases des Tout Petits (CTP), réduction du nombre d'écoles élémentaires (EEP), du nombre de régions de départements appuyés.

⁸ Surreprésentation des hommes aux fonctions de président de CGE, de directeur d'école, chez les détaillants de produits secs, difficulté d'accès au marché pour les transformatrices/productrices, mobilisation bénévole des femmes pour des tâches potentiellement consommatrices en temps (cuisinières).

10. **Bonnes pratiques :** le réseau de détaillants construit progressivement dans différents cadres opérationnels, avec des outils établis pour la sélection et le suivi des détaillants, et un investissement notable pour informer et renforcer les capacités de ces acteurs économiques est un capital extrêmement intéressant. L'approche peut être une source d'enseignement pour définir les modalités de mise en œuvre de l'allocation du gouvernement. L'existence de ce réseau facilitera l'adoption de nouvelles modalités d'assistance aux cantines prévues par le PAM (e-voucher, cash) ; par ailleurs, il peut être un atout pour les groupements de formatrices pour lesquelles l'accès au marché est souvent une contrainte majeure.
11. **Conclusion :** La décision de réduire les apports en vivre et d'introduire une modalité de transfert monétaire aux écoles est pertinente, alignée aux orientations du gouvernement et du PAM. Avec la MCBT, le PAM a démontré que la gestion des CaS peut être décentralisée, gérée par les écoles. Ce changement de modalité d'intervention a été conduit dans un contexte de réduction de ressources qui nuit aux effets de la MCBT. Le PAM éprouve des difficultés pour assurer une couverture annuelle acceptable dans certaines IEF. Des financements complémentaires sont disponibles (et d'autres mobilisables) pour compléter l'appui du PAM, mais l'articulation entre les différents appuis souffre d'un manque de coordination : il n'existe pas d'espace de concertation pour coordonner les activités, ni de plans d'actions adaptés pour opérer la combinaison des appuis. L'adoption de la MCBT a été conduite très rapidement, sans prendre le temps : de conduire certaines analyses préalables spécifiques aux CaS ; d'ajuster le manuel de procédures aujourd'hui obsolète ; d'appréhender les difficultés émergentes dans certains contextes. L'effet le plus probant de la MCBT s'observe sur l'économie locale à travers la dynamisation de boutiques locales. Des mesures permettant la prise en compte des besoins spécifiques des femmes et certaines actions clés comme l'appui à l'inclusion des produits locaux dans les paniers des écoles, sont absentes des programmes ; et les outils nécessaires pour mesurer les effets attendus ne sont pas en place.
12. **Cinq Recommandations sont formulées ;** adressées au BP mais devant être conduites en étroite collaboration avec la DCaS.
- **RECO 1 :** Ajuster le calibrage de la MCBT et le manuel de procédures, en prenant en compte les enseignements tirés de la mise en œuvre de la MCBT. En particulier :
 - * Redéfinir le mode de calcul et ajuster la valeur du bon. Définir des échéances réalistes pour le respect des calendriers. Adapter les modalités d'intervention au profil des écoles en prévoyant des aménagements pour les écoles fortement pénalisées par leur enclavement. Etablir une planification sur 4 ans pour introduire une flexibilité progressive, accroître l'autonomie des écoles et le désengagement graduel du PAM.
Qui : Cash Based Transfer–Working Group (CBT-WG) . Quand : En place à la rentrée 2019-20
 - * Améliorer l'information de l'IEF et des CGE en particulier sur la valeur des bons et les plannings de distribution Assurer une couverture par bénéficiaire identique au planifié en ajustant les effectifs ciblés.
Qui : Chargé de Programme (CP) CaS. Quand : Dès la rentrée 2018-19
 - **RECO 2 :** Améliorer l'efficacité du système du M&E, et concevoir des outils qui s'intègrent dans un schéma pertinent pour le gouvernement. En particulier :
 - * Améliorer la conception, l'utilisation, la valorisation des outils de suivi existants (registres, fiches détaillants, Balise).
Qui : Monitoring and Evaluation (M&E) et CP CaS. Quand : en 2018 pour les fiches détaillants, 2019-20 pour registre et Balise

* Conduire des enquêtes ad'hoc pour suivre les effets de la modalité et le niveau de satisfaction des écoles

Qui : M&E et CP CaS. Quand : à initier en 2018-19.

- **RECO 3:** En partenariat avec des acteurs engagés dans le soutien à la production/transformation d'aliments locaux : développer un pilote de 2 ans mobilisant le réseau de détaillants, acquis à l'intervention, pour assurer la mise en marché de produits locaux existants et stimuler la production locale.

Qui : CP Food For Asset, CaS, SB, logistique Quand : étude exploratoire en 2018 et démarrage en 2019-2020, si financement pluriannuel disponible

- **RECO 4:** Préalablement à l'adoption d'une nouvelle modalité d'assistance aux cantines, conduire des analyses des relations hommes-femmes, de l'accès aux ressources et leur contrôle et de la prise de décision des femmes pour adresser les besoins spécifiques des femmes (cuisinières, membres des CGE, détaillantes et productrices) et planifier et assurer le suivi des activités favorisant leur insertion dans l'intervention.

Qui : Gender Result Network, CBT-WG Quand : 2018 avant démarrage modalités e-voucher/cash

- **RECO 5:** Définir un plan d'action sur 4 ans pour contribuer, aux niveaux central et local, au renforcement de la coordination entre acteurs afin d'améliorer les complémentarités et les synergies entre programmes et une optimisation des effets de la MCBT.

Qui : Représentant Pays, CP Cas au niveau central. CP CaS et SsBureau au niveau local. Quand : élaboration du plan en 2018, pour une mise en œuvre dès 2019. ;

1 Introduction

1.1 Vue d'ensemble du sujet de l'évaluation

1. L'évaluation concerne l'adoption et la mise en œuvre par le PAM de la Modalité de Transfert Monétaire (MCBT) dans les Cantines Scolaires (CaS) au Sénégal. L'évaluation est décentralisée, commandée par le Bureau Pays (BP) du PAM au Sénégal. Les leçons tirées de l'évaluation pourront être valorisées par le BP lors de la mise œuvre de son plan stratégique de pays à partir de 2019 ; et lors de la transition vers un programme de cantine scolaire porté par le gouvernement sénégalais. Les principaux utilisateurs de l'évaluation sont : le BP, le Ministère de l'Education Nationale (MEN) et sa Division des Cantines Scolaires (DCaS). Modalité d'assistance alternative aux distributions de vivres classiquement opérées par le PAM, la MCBT pour les CaS repose au Sénégal sur un mécanisme coupons (MC) conçu en 2014 par le BP, introduit sur un pilote en Casamance en 2014-15, puis déployé sur l'ensemble des écoles assistées par le PAM. L'évaluation couvre (cf. Figure 1) :

- Trois années scolaires (de novembre 2014 à juin 2017)⁹ ;
- Les volets « alimentation scolaire » de 3 programmes : le Programme Pays (PP 200249, 2012-2017) et deux Interventions Prolongées de Secours et de Redressement (IPSR 200138, 2012-2014 et IPSR 200681, 2015-2017)¹⁰. La MCBT a été introduite à titre pilote le dernier mois de l'IPSR 200138, et prise en compte comme modalité d'intervention dès le démarrage de l'IPSR 200681. Elle a été incluse dans le PP en 2015, suite à une Révision Budgétaire (RB) en décembre 2014. Deux RB successives ont permis d'étendre le PP et l'IPSR 200681, jusqu'en décembre 2017 (Annexe 1-B ; Tableau 1)
- 3) Les 9 régions ayant bénéficié de CaS assistées par la MCBT : 3 régions de Casamance (Ziguinchor, Sédhiou, Kolda) à travers les IPSR : et 6 régions par le PP (Kaolack, Fatick, Kaffrine, Tambacounda, Kédougou, Matam) (Carte en annexe 2).

Figure 1: L'objet de l'évaluation appréhendé sur 3 programmes

MODALITE COUPON	2014		2015					2016					2017					2018																		
	O	N	D	J	F	M	A	M	J	O	N	D	J	F	M	A	M	J	O	N	D	J	F	M	A	M	J	O	N	D	J	F	M	A	M	J
	AS 2014-15		AS 2015-16					AS 2016-17					AS 2017-18																							
IPSR 200138 (2012-2014)	Pilote 145 EE																																			
PP 200249 2012-17	RB4 introduit la MC sur le PP		Extension du pilote au PP (124 EE) (1)					234 EE avec MC					566 TOUTES LES EE avec MC Combinaison MC/vivre + Matam 100% CBT					TOUTES LES EE avec MC Combinaison MC/vivre + Matam 100% CBT																		
IPSR 200681 2015-17	Pilote Casam. (145 EE)							159 EE avec MC					254 TOUTES LES EE MC Combinaison MC/vivre					Idem 2016-17																		
Total Ecoles MC		269		393					820					> 800 écoles																						

(1) : source évaluation du PP

SPR 2015 renseigne AS 2014-15

SPR 2016 renseigne AS 2015-16

SPR 2017 renseigne AS 2016-17

2. Les deux principaux programmes, le PP et l'IPSR 200681¹¹ qui mettent en œuvre la MCBT ont fait face à un manque de ressource conséquent sur la période concernée

⁹ La mission d'évaluation ayant eu lieu en avril 2018, l'année scolaire en cours est de fait prise en compte dans l'évaluation.

¹⁰ Le PP et les IPSR comptent, outre la composante « alimentation scolaire », des composantes « nutrition » et « sécurité alimentaire ».

¹¹ La MCBT a été introduite à titre pilote dans un nombre limité d'écoles le dernier mois de l'IPSR 200138

par l'évaluation. Le niveau des contributions reçues ne représente que 31 et 27% du montant de l'appel pour le PP et l'IPSR respectivement (annexe 1-B, figures 8 et 9). Cette contrainte a conduit à un ajustement des planifications du nombre d'écoles et d'élèves assistés avec des CaS mais le déploiement de la MCBT s'est opéré rapidement : 100% des CaS sont concernées par le coupon sont en 2016-17 (annexe 1-A, figure 7).

3. **Le BP est familier des MCBT¹²**, introduits pour des opérations d'assistance à Pikine et Ziguinchor en réponse à la crise économique de 2008, puis dans les interventions d'assistance alimentaire ciblée (Targeted Food Assistance (TFA)). Depuis 2014, le value voucher ou Mécanisme Coupon papier (MC) est très utilisé par le BP au Sénégal : il concerne 100% des activités de réponse à la soudure ou de Résilience Rurale (RR) du BP.
4. **Le BP est un partenaire clé de l'Etat pour la restauration scolaire.** En 2014, 73% des cantines du pays fonctionnaient grâce à des financements PAM (Rapport SABER, 2014). Depuis 2014, les ressources du PAM ont diminué entraînant une forte réduction de la couverture du programme de restauration scolaire¹³. Au contraire, l'engagement de l'Etat en faveur des cantines est en nette progression depuis 2014. Plusieurs évaluations/analyses, réalisées entre 2012 et 2017, concernaient la restauration scolaire. L'étude du PAM-CRES Sénégal (2012) évalue les impacts du programme cantine ; l'étude PAM-CRES Sénégal (2017) compare les coûts – bénéfices de 6 modalités d'appui aux cantines mis en œuvre par différents acteurs au Sénégal. L'évaluation du PP, apprécie positivement l'adoption de la MCBT dans la composante alimentation scolaire juste amorcée en 2015 (PAM-OEV, 2015). Les conclusions du rapport SABER-Sénégal (2014) insiste sur la nécessité de lier le programme de cantine avec la production agricole locale et recommande un renforcement des capacités institutionnelles et des acteurs à la base.

Caractéristiques de la MCBT dans les CaS

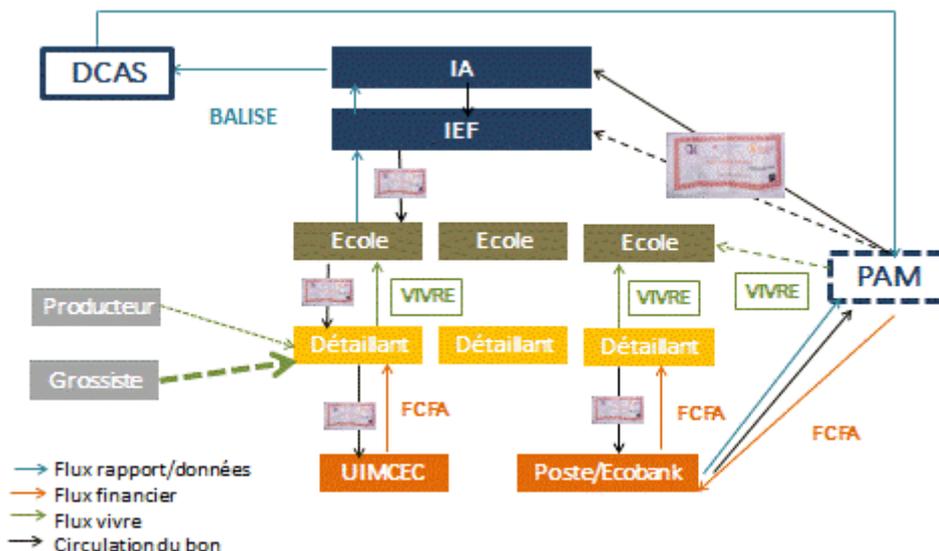
5. **Un réseau de partenaires et de prestataires :** La MCBT mobilise, outre les services du PAM : la DCaS du MEN et ses services déconcentrés ; les Comités de Gestion des Ecoles (CGE) ; un réseau de plus 300 détaillants agréés par le PAM et deux institutions financières (IF), UIMCEC et Ecobank/La Poste.
6. **Des campagnes de distribution mensuelles :** Le PAM transmet chaque mois des coupons valeur (ou value voucher ou bons valeur) sous format papier aux Chargés de Cantines Scolaires (CCaS) des Inspections de l'Education et de la Formation (IEF) ; ceux-ci remettent un bon aux écoles à cantine soutenues par le PAM dans leur département. Il s'agit de bons-valeur (value voucher) qui peuvent être échangés par le CGE¹⁴ contre des denrées spécifiées auprès de détaillants agréés avec une durée de validité déterminée. Le CGE peut choisir une ou plusieurs de ces denrées et les quantités ne sont pas fixées à l'avance. Cet échange effectué, le détaillant peut être remboursé de la valeur du bon au guichet de l'IF partenaire. Une fois, l'ensemble des échanges opérés, le PAM rembourse l'IF. (cf. figure 2)

¹² Coupons papier, cartes bancaires, transferts monétaires par SMS.

¹³ Baisse de 70% en termes de nombre de bénéficiaires couverts selon PAM Sénégal, 2014)

¹⁴ Deux personnes par école membres du CGE, issus de la communauté ou enseignant sont autorisées à retirer les vivres.

Figure 2: La mise en œuvre de la MCBT dans les CaS



7. **La valeur du coupon** (annexe 3 tableau 2) est égale au nombre de jours de cantine pris en charge pour le mois, multiplié par l'effectif d'élèves, multiplié par le coût de la ration journalière individuelle. Ce dernier était initialement de **120 FCFA/jour** par élève pour assurer la couverture journalière moyenne d'un modèle hebdomadaire composé de :

- 5 déjeuners - d'une valeur unitaire de 104 FCFA, composé de riz, légumineuse, huile fortifiée, et sel iodé et de 2 petits déjeuners - d'un coût unitaire de 40 FCFA - composés de 80g de Corn Soja Blend (CSB).

A la rentrée 2016-17, la valeur du bon est réduite à **70 FCFA/j/élève**. Le modèle hebdomadaire est alors de :

- 2 déjeuners et 3 petits déjeuners.

8. **Des modalités mixtes dominant** : Certaines écoles ne sont assistées par le PAM que par des bons¹⁵, mais une majorité des écoles ciblées par le PAM bénéficie de la part du PAM d'une modalité mixte combinant des bons et des vivres 1) livrés par le PAM, ou 2) par des activités soutenues par le PAM¹⁶. Dans ce cas, la valeur des vivres est déduite de la valeur du bon.

9. **Une combinaison d'appuis potentiels** complètent les appuis du PAM.

- les parents d'élèves, contribuent aux repas en nature et par des apports monétaires pour l'achat de condiments, de bois de chauffe, frais de transport, ...
- le gouvernement, apporte un financement destiné à la restauration scolaire. En 2015-16, toutes les écoles, dotées de compte en banque, devaient recevoir une allocation annuelle pour leur fonctionnement, dont une part (16,2%) était dédiée à la restauration scolaire. En 2017-18, ce « budget cantine » de l'Etat qui concernait l'ensemble des écoles est finalement partagé en part égale (de 372.196 FCFA) à 1.050 écoles qui incluent des écoles appuyées par des partenaires (PAM, Counterpart International - CPI).
- certaines écoles bénéficient de projets de soutien au jardin scolaire qui peut enrichir la qualité des rations ;

10. **Les résultats attendus de l'adoption de la modalité** sont l'amélioration des performances scolaires des garçons et des filles (les résultats propres à la composante alimentation scolaire de l'IPSR et du PP), mais également trois effets spécifiques : **1)**

¹⁵ En 2016-17 et 2017-18, plus de 200 écoles de la région de Matam sont assistées à 100% par des bons.

¹⁶ 181 écoles partenaires du PAA (Kédougou) et 15 écoles appuyées pour des champs communautaires (Kaolack).

le développement de l'économie locale et l'autonomisation économique des femmes. **2)** l'amélioration de l'alimentation scolaire en valorisant les produits locaux et nutritifs. **3)** un transfert facilité des activités de restauration scolaire au gouvernement (source Termes de Référence (TdR), Annexe 25).

1.2 Contexte

11. **Contexte général, situation économique et pauvreté :** Le Sénégal est un pays sahélien parmi les moins avancés au monde¹⁷ comptant près de 15,4 millions d'habitants en 2016 dont environ 23 % concentrés dans la région de Dakar et 40 % en milieu rural. La croissance économique se consolide et s'accélère en 2016, tirée principalement par le secteur de l'agriculture et la relance des industries extractives et chimiques. Le secteur primaire emploie plus de 60% de la population active et 72% de la population pratique l'agriculture¹⁸. La pauvreté reste élevée puisqu'en 2011, 46,7% de la population (57% en milieu rural) se situe en dessous du seuil de pauvreté¹⁹. La part de l'aide publique au développement (APD) nette dans le revenu national brut, en baisse depuis 2014, est de 5,2%²⁰.
12. **Education et alimentation scolaire.** Les améliorations en termes de scolarisation sont notables, notamment concernant les filles : selon le rapport national sur la situation de l'éducation (MEN, 2016), le taux brut de scolarisation (TBS) est passé de 84,4% à 86,1% entre 2015 et 2016, avec un TBS des filles supérieur à celui des garçons (92,1% contre 80,4% respectivement). Le rapport souligne un taux d'abandon encore élevé de 9,8% (21,1% en dernière année d'élémentaire) et une forte diminution du nombre d'écoles publiques en milieu rural ayant accès à un service de cantines (de 63% en 2011 des écoles à 12,9% en 2016 (annexe 4)).
13. **Agriculture, insécurité alimentaire et nutritionnelle.** Le Sénégal importe 70% de ses besoins alimentaires, principalement le riz, le blé et le maïs. Pour s'approvisionner, les ménages sénégalais dépendent fortement de marchés où les variations de prix de certains produits sont conséquentes²¹. En 2014, une personne sur 6 est en situation d'insécurité alimentaire et qu'un ménage sur 5 a une consommation alimentaire non satisfaisante²². En 2016, le Sénégal est dans une situation nutritionnelle précaire²³.
14. **Genre.** Des efforts ont été consentis pour l'égalité hommes, femmes²⁴ au Sénégal, mais le pays est classé 118ème sur 155 pays en 2014 pour l'Indice d'Égalité du Genre (IEG=0,528). Les femmes jouent un rôle majeur dans l'économie agricole au Sénégal, mais ont un accès limité à la terre, l'équipement agricole, le crédit, les engrais, les nouvelles technologies et les services de vulgarisation/conseil agricole.
15. **Inclusion financière.** Malgré l'amélioration et la diversification des produits financiers, la pénétration du secteur bancaire est faible : seul 10% des sénégalais déclarent posséder un compte bancaire (6% en milieu rural). Les services financiers mobiles sont peu utilisés même si 3/4 de la population semblent familière avec ces

¹⁷ Classé 170^{ème} sur 188 pays sur l'indice de développement humain 2016.

¹⁸ SECNSA/PAM (2014), Analyse Globale de la Vulnérabilité, de la Sécurité Alimentaire et de la Nutrition (AGVSAN).

¹⁹ ANDS (2017), Enquête de suivi de la pauvreté au Sénégal (ESPS) (2010-2011). Les 2/3 des pauvres vivent en milieu rural

²⁰ World Bank 2018 - <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/dt.oda.odat.gn.zs>

²¹ le prix moyens du mil en 2017 a augmenté de 23% par rapport à la moyenne mensuelle des 5 dernières années (CSA/PAM, 2017)

²² AGVSAN (SECNSA/ PAM, 2014)

²³ EDS-C (ANDS, 2016) : La prévalence de la malnutrition aigüe globale des enfants de 6-59 mois est de 8% ; 1/5 des enfants de moins de 5 ans souffrent encore d'un retard de croissance en 2016. Les carences en micronutriments (fer, iode et vitamines) sont des problèmes de santé publique malgré les programmes de fortification (farine de blé, huile, sel) et de supplémentation en vitamine A des 6-59 mois).

²⁴ Cadre juridique favorable à la lutte contre les violences faites aux femmes ; loi sur la fiscalité des femmes travailleuses, loi qui permet à la femme salariée de prendre en charge son époux malade, loi sur la parité, sur la nationalité Adoption d'une Stratégie Nationale d'Égalité et d'Équité du Genre (SNEEG) ; les stratégies de scolarisation des filles ; mise en place de la Délégation générale à l'entrepreneuriat rapide dédiée aux femmes et aux jeunes et de nombreux mécanismes de financement au bénéfice des femmes

outils. Seul 3% de la population emprunte en utilisant un crédit formel. Six millions de personnes sont actuellement exclues du service financier formel (World Bank, 2016).

16. **Politiques publiques.** Le Sénégal a fait de la protection des groupes vulnérables un axe stratégique de son développement²⁵. Deux programmes d'envergure : le Programme National de Bourse de Sécurité Familiale (PNBSF) et la couverture maladie universelle (CMU) sont mis en œuvre depuis 2013. L'alimentation scolaire est un levier essentiel pour réduire les disparités et promouvoir le maintien des élèves à l'école pour le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence du secteur de l'Éducation et de la Formation (PAQUET-EF, 2013). Elle est considérée comme un filet de sécurité alimentaire dans la Stratégie Nationale de Protection Sociale (SNPS) et le Programme National d'Investissement Agricole pour la sécurité alimentaire et la nutrition (PNIA-SAN). Le Sénégal est fortement engagé dans la lutte contre la malnutrition²⁶ et de nombreux programmes de soutien au monde rural sont mis en œuvre pendant la période évaluée²⁷.
17. **Acteurs internationaux et non étatiques** Le Plan Cadre pour l'Aide au Développement (PNUAD) définit la réponse collective des Nations Unies (UN) aux priorités du pays pour 2012-2016. De nombreuses Organisations non Gouvernementales (ONG) nationales et internationales interviennent dans les domaines de l'éducation, de la sécurité alimentaire et nutritionnelle au Sénégal²⁸. Counterpart International (CPI) et Plan international partenaires de l'Etat pour les écoles ont collaboré dans le passé avec le BP.
18. **Situation humanitaire :** Malgré un environnement régional soumis à des tensions (crise Ebola 2013-14, crise malienne, terrorisme, ..) le Sénégal n'a pas connu de crise humanitaire et migratoire majeure pendant la période évaluée. Les conséquences des périodes de soudures endémiques dues aux sécheresses sont régulièrement atténuées par des mesures d'appuis d'urgence (distribution de vivres aux familles vulnérables, etc.). Le conflit en Casamance fragilise encore aujourd'hui l'économie de la région et justifie l'intervention IPSR du PAM sur cette région. A noter, la crise migratoire internationale a comme effet au Sénégal la mise en place de programmes spécifiques (retour vers la terre, emplois des jeunes)

1.3 Méthodologie de l'évaluation et limitations

19. L'adoption des modalités de transfert monétaire dans plusieurs programmes nationaux (PNBSF notamment) et l'actuelle volonté du PAM de diversifier ses modalités de transfert (réflexion autour d'une transition vers le transfert monétaire électronique) justifie le calendrier actuel de la présente évaluation.
20. L'évaluation a été organisée en trois grandes étapes : (i) la phase de démarrage (janvier-mars 2018), (ii) la mission d'évaluation en avril 2018 et (iii) la phase d'analyse et de rédaction du rapport d'évaluation (mai juin 2018). La méthodologie repose sur la formulation d'un modèle logique (annexe 5) et d'une matrice d'évaluation (annexe 6). La matrice, en lien avec les questions exprimées dans les termes de référence (TdR) de l'étude, a permis de structurer la démarche d'évaluation autour de 6 critères principaux : pertinence, efficience, efficacité, impact, durabilité et

²⁵ Inscrit sur le 2nd axe stratégique « capital humain, protection sociale et développement durable » du Plan Sénégal Emergent qui, constitue le référentiel de la politique économique et sociale du Sénégal.

²⁶ Adhésion au mouvement Scaling Up Nutrition (SUN), à l'Initiative « 1000 Jours » et à l'initiative REACH ; adoption d'une Politique Nationale de Développement de la Nutrition (PNND 2015-2025)

²⁷ Par exemple : le Programme d'Achat d'Aliment (WFP/FAO, 2017); le programme R4 Oxfam/PAM (2012) ; le programme de développement agricole et nutritionnel pour la sécurité alimentaire «Yaajeende» USAID ; le Projet d'appui au développement agricole et à l'entreprenariat rural (PADAER, 2011-2017), ...

²⁸ Action contre la faim, Helen Keller International - Groupe de recherche et de réalisations pour le développement rural ...).

couverture/cohérence. Pour chaque critère, ont été formulées entre 3 et 6 questions d'évaluation associées à des indicateurs qui structurent l'analyse et la présentation des résultats. Certaines questions de la matrice ont cependant été agrégées ou déplacées pour faciliter la lecture du rapport d'évaluation et éviter les répétitions. En particulier, la question 3 (Efficience) est présentée avant la question 2 (Efficacité)²⁹.

21. La collecte des données de terrain a été conduite dans 5 départements (Kolda, Kédougou, Matam et Ranerou, Tambacounda) de 4 régions du Sénégal (Kolda, Kédougou, Matam, Tambacounda)³⁰. L'annexe 7 présente l'itinéraire de la mission d'évaluation ainsi que les départements et communes visités.
22. **Plusieurs méthodes ont été utilisées** pour collecter l'information : une Revue bibliographique³¹ : des documents de politique nationale, de politiques du PAM ; documents de projet et rapports; documentation relative au contexte de mise en œuvre de la modalité ; documents de revue ou d'évaluations du PAM sur la période. L'analyse des bases de données transmises par le BP : Plans de Livraison (PDL), base de données des détaillants. Des entretiens collectifs ou individuels³² ont été réalisés avec le personnel du PAM (à Dakar et au Sous bureau (SB) de Kolda) et ses partenaires au niveau central : Partenaires de l'Etat dont la DCaS, des NU, ONG ; au niveau décentralisé (IEF/IA et CCaS régional³³ et départemental; partenaires financiers, Services Régionaux du Commerce (SRC), de l'agriculture et la Cellule de Lutte contre la Malnutrition (CLM). Dans les écoles (29), des entretiens ont été conduits avec les acteurs présents lors de notre passage (directeurs et/ou enseignants, présidents et/ou autres membres du CGE, cuisinières, élèves). Pour trianguler les données, la majorité des détaillants approvisionnant les écoles échantillonnées ont été rencontrés : 25 détaillants (dont 3 femmes) ont été interviewés ainsi que quelques grossistes qui les fournissent. Des présidents d'union de producteurs (2), des groupements féminins (4) des producteurs agricoles (2), ainsi que le coordinateur régional de la SODEFITEX ont été rencontrés³⁴. L'annexe 10 synthétise le type d'entretiens réalisés. Les guides d'entretien par type d'acteurs, découlant de la matrice, sont présentés en annexe 11.
23. **Restitutions intermédiaires** : des restitutions « à chaud » ont été faites au SB de Kolda, avec les services de l'éducation de chacun des 5 départements. Deux séances de débriefing ont été organisées : une première « interne » pour le personnel du BP, et une seconde « externe », à laquelle était convié le Groupe de Référence de l'Evaluation. Ces restitutions ont permis de collecter le retour des participants, et de confirmer ou d'infirmer les appréciations préliminaires des évaluateurs.
24. **Echantillonnage écoles** : dans les 5 départements visités, l'équipe d'évaluation a sélectionné des écoles en concertation avec les CCaS/IEF. L'objectif n'était pas de construire un échantillon représentatif des écoles soutenues par le PAM mais de couvrir une grande diversité de profils d'écoles. Trois critères principaux ont été utilisés pour choisir les écoles à enquêter : (i) la taille de l'école (effectif) ; (ii) le niveau d'enclavement par rapport au détaillant et à l'IEF ; (iii) le niveau de performance de l'école en termes de gestion des cantines et d'implication de la communauté. 29 écoles

²⁹ Les changements d'ordre et agrégations de questions opérés sont mentionnés en note de bas de page au fil du texte ; la numérotation des questions adoptée dans la matrice est conservée dans le corps du rapport pour faciliter le suivi du lecteur.

³⁰ Le choix de ces 4 régions correspond à la sélection des TDR de l'étude et a été confirmé lors des échanges avec l'équipe du BP pendant la réalisation du rapport de démarrage. Il permet de couvrir différents contextes agro-écologiques et programmatiques (IPSR PP, PAA et Financement Luxembourgeois).

³¹ Une liste de la documentation consultée est fournie en annexe 8.

³² Liste des personnes rencontrées en annexe 9

³³ A Kolda et Kédougou

³⁴ Ces entretiens production ont été particulièrement réalisés sur la région de Kédougou, région de mise en œuvre du PAA.

ont été visitées au cours de la mission. Les profils des différentes écoles sont synthétisés en annexe 10 Table 6.

25. **Les enjeux de genre** : la prise en compte du genre est déterminante dans le cadre de l'évaluation car la restauration scolaire et la modalité coupon peuvent l'une et l'autre être facteur de réduction des inégalités de genre (scolarisation des filles, renforcement des femmes de la communauté au sein des CGE, autonomisation d'opératrices économiques (détaillantes/productrices). Le genre a été pris en compte dans la matrice d'évaluation (questions et indicateurs spécifiques), dans les outils de collecte de l'information (échanges individuels avec des femmes), dans l'analyse des données qualitatives et quantitatives (analyse désagrégée par sexe) et dans la préparation des conclusions et recommandations. Le point de vue des femmes et des filles présentes lors des visites a été collecté (entretien cuisinière, élèves, femmes membres des CGE, enseignantes, détaillantes). L'équipe a par ailleurs favorisé les rencontres avec les femmes lors de l'échantillonnage des écoles (écoles gérées par une directrice, servies par une détaillante) et des détaillants. Malgré cette discrimination positive, la plupart des entretiens ont été conduits avec des hommes qui sont très largement majoritaires parmi les directeurs, président de CGE et détaillants.
- Ethique** : Conformément aux normes UNEG³⁵, l'équipe d'évaluation a été attentive à des considérations éthiques au cours de l'évaluation ; en particulier, lors des discussions de groupes, les évaluateurs ont veillé à ce que la parole de chacun soit entendue et respectée ; ils garantissent la confidentialité des informations collectées auprès des différents acteurs rencontrés.
26. **Gestion de la qualité** : Ce rapport a été soumis au contrôle qualité interne IRAM, et à un examen par le système de contrôle qualité externe institué par le PAM.
27. **Limitations** : L'appui du BP, du SB et des CCas a grandement facilité l'accès au terrain, et la mission n'a pas rencontré de difficulté majeure pour conduire les entretiens terrain³⁶. La difficulté d'accès aux données quantitatives est plus limitante : **1)** l'équipe n'a pas pu avoir accès aux données BALISE³⁷ ; **2)** le changement de système de suivi du PAM ne permet pas certaines comparaisons entre situation avant et après 2016 ; **3)** enfin, les registres des écoles visitées étaient plus ou moins disponibles ou remplis. Ce manque de données quantitatives pénalise l'analyse qui repose fortement sur des données qualitatives recueillies sur des échantillons restreints qui ne peuvent pas être systématiquement triangulées avec des données quantitatives.
28. Les documents de suivi disponibles concernent souvent l'année en cours (2017-2018) et les personnes se réfèrent logiquement à ce qui se passe actuellement dans leurs écoles pour répondre aux questions des évaluateurs. Les informations concernant 2017-18 ont été prises en compte pour enrichir l'analyse de l'évaluation.

³⁵ United Nation Evaluation Group

³⁶ Quelques cas d'absence du directeur (grève, directeur en mission pour l'IEF, ou en déplacement pour la gestion du bon). En l'absence du directeur, les entretiens sont conduits avec des enseignants et des membres du CGE (généralement le Président).

³⁷ Base de données Alimentation Scolaire au Sénégal : système de suivi décentralisé des cantines scolaires au niveau de la DCaS et au niveau et des IA et IEF et autres partenaires (alimenté à partir des rapports des écoles). Les difficultés d'accès aux données de BALISE ont été soulignées dès le début de l'étude, dans les TDR ainsi que pendant les premiers échanges avec le BP PAM pendant la phase de démarrage de l'étude (risque indiqué dans la colonne « qualité des données » de la matrice d'évaluation). Les données issues des fiches de suivi des cantines auraient permis des analyses quantitatives sur la nature des denrées utilisées pour les repas et la composition des rations.

2 Résultats de l'Évaluation

2.1 Question 1 : Pertinence de l'adoption de la modalité

2.1.1 Pertinence du choix des zones d'intervention (Q1.1)

29. La stratégie de ciblage du BP pour les activités d'alimentation scolaire a été clarifiée à la rentrée 2014³⁸, dans un contexte de réduction des financements³⁹. Les régions et IEF sont ciblées sur des critères de vulnérabilité alimentaire et nutritionnelle⁴⁰ et de faible performance scolaire⁴¹. Dans ces zones, sont prioritaires les communautés rurales ayant subi des chocs et offrant la possibilité de synergies avec d'autres programmes. Les écoles ciblées en 2014 sont des écoles élémentaires publiques (EEP), des cases des tout-petits (CTP), daaras, identifiées avec différents acteurs⁴² en mobilisant des critères de performance pour la gestion des CaS (annexe 12). Ces critères d'inclusion sont également présentés comme des conditions de maintien dans le programme. Cette démarche est pertinente. L'adoption de la MCBT n'est pas un facteur d'exclusion d'écoles vulnérables, puisque les critères qui prévalaient aux choix des écoles ne sont pas remis en question. L'absence de critères de sélection spécifiques à la MCBT sous-entend que la modalité est adaptée à toutes les écoles.

2.1.2 Pertinence vis à vis des besoins et priorités du gouvernement (Q1.6)

30. **Les investissements du gouvernement dans les CaS sont en progression constante** depuis 2014⁴³ démontrant l'engagement de l'Etat en faveur de la restauration scolaire. L'adoption de la MCBT qui décentralise les achats et limite les distributions de vivres est en phase avec la stratégie adoptée par le gouvernement sénégalais qui a abandonné les approvisionnements en nature aux écoles, opérés précédemment à travers des achats effectués par les CCaS des IEF. Depuis 2015-16, les écoles, dotées de compte en banque, doivent recevoir une allocation annuelle pour leur fonctionnement, dont une part (16,2%) est dédiée à la restauration scolaire. En 2017-18, ce « budget cantine » de l'Etat qui concernait l'ensemble des écoles est finalement partagé en part égale (de 372.196 FCFA) à 1.050 écoles qui incluent la majorité des écoles appuyées par des partenaires (PAM, CPI).

31. **Les transferts monétaires** ont été adoptés par d'autres acteurs gouvernementaux de l'assistance ou la protection sociale (PNBSF de la Délégation Générale à la Protection Sociale et à la Solidarité Nationale ; Commissariat à la Sécurité Alimentaire (CSA)⁴⁴). Les effets recherchés avec la MCBT (promotion de la production et consommation locale) sont en phase avec les orientations de la politique nationale de restauration scolaire, avec les orientations de la CLM, et en parfaite cohérence avec les engagements de l'Etat en matière de d'agriculture nutritive et de développement des systèmes alimentaires territoriaux.

2.1.3 Alignement avec les stratégies/politiques du PAM et de ses partenaires. (Q1.4/Q1.5)

32. L'adoption de la MCBT pour les cantines au Sénégal est en cohérence avec l'orientation stratégique de l'organisation. Au niveau global, les modalités d'assistance

³⁸ PAM (2014), Approche méthodologique de ciblage des écoles à cantine. Voir les extraits en annexe 12.

³⁹ En septembre 2014, le PAM envisage une baisse de 70% des écoles/élèves ciblés par les deux programmes entre 2013-14 et 2014-15.

⁴⁰ SECNSA (2013), Enquête Nationale sur la sécurité alimentaire et la nutrition (ENSAN).

⁴¹ Sont pris en compte les Taux brut de scolarisation (TBS), Taux d'achèvement au primaire (TAP) de 2013 (MEN)

⁴² Outre le PAM et la DCaS, les autorités administratives et éducatives, les ONG ou Associations de Parents d'Elèves sont sensées participer au ciblage.

⁴³ Budget de 2,5 milliards en 2014-15; 3 milliards en 2015-16, 3,5 milliards en 2016-17 et 4,2 milliards en 2017-18. (entretien DCaS).

⁴⁴ L'assistance alimentaire par TM est inscrite dans les Plan d'Urgence pour la Sécurité Alimentaire (PAM, 2017).

du PAM ont fortement évolué au cours des 10 dernières années d'une logique d'aide alimentaire à celle d'assistance alimentaire⁴⁵. Le Sénégal s'est engagé dans cette voie à partir de 2008-2009 pour l'assistance alimentaire aux ménages ; la MCBT adoptée dans les écoles est globalement en cohérence avec celle des TFA⁴⁶. Les trois effets recherchés avec l'adoption du coupon (amélioration de l'alimentation, de l'économie locale et de la pérennisation des CaS) sont en phase avec les orientations et la politique du PAM en matière d'alimentation scolaire ; ils sont compatibles et en cohérence avec le programme Purchase for Africans from Africa (PAA-Sénégal) et les champs communautaires pour la restauration scolaire qui favorisent les approvisionnements locaux des cantines.

33. L'adoption de la MCBT et les effets attendus sont en conformité avec les priorités identifiées dans l'UNDAF (UNICEF, 2011) : l'activité s'inscrit dans l'effet 5 de l'UNDAF (Protection sociale des groupes vulnérables)⁴⁷. On observe également l'utilisation des transferts monétaires par les partenaires de l'Etat⁴⁸ pour les programmes d'assistance saisonnière.

2.1.4 Pertinence de la modalité dans le contexte de mise en œuvre (Q1.3)

Des analyses conduites justifient le choix de la MCBT ; mais certaines dimensions sont peu documentées.

34. Les contraintes associées à la modalité vivre (lourdeur logistique, délais dans les approvisionnements ; paniers incomplets ; contrainte de stockage) sont souvent mentionnées pour justifier le changement de modalité. Ces analyses du BP, sont partagées par les agents de la DCaS mais ne reposent pas sur des données chiffrées⁴⁹.
35. Le BP a décidé d'adopter la MCBT car il l'avait expérimentée avec succès dans le cadre des TFA : ce choix permettait de valoriser les analyses réalisées lors de la conception et de la mise en œuvre des transferts aux ménages vulnérables en 2012⁵⁰, complétées/actualisées en 2013⁵¹, puis une actualisation qui prend en compte les CaS en 2017⁵². Ces études apprécient la faisabilité d'une MCBT et les capacités des IF, du secteur marchand et de la chaîne d'approvisionnement.
36. Certains éléments d'analyse font néanmoins défaut pour apprécier la pertinence du choix opéré par le BP : **1)** Les capacités des services déconcentrés de la DCaS et des CGE n'ont pas été analysées dans les études de faisabilité susmentionnées. **2)** Plusieurs options alternatives aux vivres étaient possibles : en octobre 2014, le BP envisageait un transfert monétaire au CGE via une carte bancaire pour des achats auprès de détaillants équipés d'un terminal de paiement électronique⁵³. Il n'y a pas eu, avant l'adoption de la MCBT, d'analyses approfondies des intérêts/limites des différentes options dans le cadre spécifique de l'alimentation scolaire mais plutôt un choix guidé par la maîtrise du mécanisme coupon dans d'autres cadres opérationnels⁵⁴. **3)** Le calcul ex-ante de la valeur alpha (cout/efficacité) - qui

⁴⁵ : Les transferts monétaires ne représentaient que 3% du volume de l'aide en 2010, mais 27% en 2014. PAM (2015), Cash-based Transfers. Latest developments and emerging opportunities.

⁴⁶ L'estimation de la valeur des bons TFA (voir § 39 à §42) repose par contre sur une approche sensiblement différente.

⁴⁷ Et dans l'effet 1 : Amélioration de revenus des producteurs; 2) SAN 3) éducation de base 9) renforcement des capacités nationales

⁴⁸ ACF, ACTED, Croix Rouge Sénégalaise, CRS, Caritas, Vision Mondiale (Etude de faisabilité PAM, 2017).

⁴⁹ Le système de suivi du PAM a changé en 2016 (abandon de Commodity movement processing and analysis system (COMPAS) adoption de Country Office Tool for Managing Effectively (COMET). Les extractions de COMPAS ne sont pas possibles. Entre juin 2016 et juin 2017, près de 5.000 TM de riz destinées aux CaS ont été perdues (extraction de COMET-BP).

⁵⁰ Etude de faisabilité d'un projet Cash & Voucher (C&V) PAM, 2012.

⁵¹ Etude de faisabilité Modalité Cash Transfert PAM, 2013.

⁵² Etude de faisabilité PAM, 2017.

⁵³ Option présentée dans le registre pour l'année scolaire 2014-15 : 2014 : [2014 OCT draft Registre cantine scolaire vf.doc](#)

⁵⁴ Les transferts via un compte/cartes prépayées, testés en 2012 pour des interventions d'assistance aux ménages, sont abandonnés du fait des faiblesses de « l'infrastructure financière/technologique dans les zones d'intervention et la cible ... analphabète ». Pour les CaS, la cible n'est pas analphabète, ce qui pouvait justifier de considérer cette option.

compare le coût de la MCBT et de la modalité vivre- préalable au changement de modalité n'a été conduit qu'en 2015⁵⁵.

La couverture recherchée par le PAM est pertinente

37. Initialement le PAM prévoyait sur le PP et l'IPSR une couverture d'environ 135 jours de cantine par an⁵⁶, avec une réduction planifiée à partir de 2014⁵⁷. En 2015-16, le PP et l'IPSR programment une couverture de 119 jours par an, qui permet d'assurer pendant 7 mois (de décembre à juin), 17 jours de CaS par mois, qui est pertinente pour un programme d'alimentation scolaire. En 2016-17, le PAM réduit le volume d'assistance par élève en n'assurant que 5 repas dans la semaine⁵⁸. Cette option est pertinente car elle maintient le principe d'un repas par jour et propose un modèle moins coûteux, plus facilement transférable au gouvernement. La couverture programmée a été très fortement réduite en 2017-18 (en dehors de la région de Matam). La réduction drastique du nombre de jours de CaS programmés devait être compensée par l'appui du gouvernement qui conditionne dès lors la pertinence de l'intervention dans les IEF faiblement couvertes par le PAM. Cette recherche de complémentarité est pertinente, mais nécessite un suivi de l'utilisation combinée des deux appuis.

Une liste des produits éligibles globalement pertinente

38. **Les produits éligibles à l'achat⁵⁹ sont disponibles sur le marché sénégalais** - issus de productions nationales ou importés. Des normes nationales garantissent que l'huile commercialisée au Sénégal soit fortifiée⁶⁰ et le sel iodé.

Le mode de calcul de la valeur journalière du bon n'est pas cohérent et induit une grande diversité de situations sur le terrain.

39. La valeur journalière du bon est depuis 2014-15 calculée à partir du coût estimé d'une ration déjeuner (104FCFA) et d'une ration petit déjeuner (40FCFA)⁶¹.

40. **Ration Petit déjeuner** : Le petit-déjeuner tient une place très importante dans le calcul de la valeur journalière du bon puisqu'il détermine le coût de 3 repas sur 5 au cours la semaine à partir de 2016-17. Le prix d'un petit déjeuner, estimé à 40FCFA correspond au coût d'une ration de 80g de Corn Soja Blend (CSB) (500 FCFA/kg). Ce calcul n'a pas de sens : le CSB n'est pas disponible sur le marché ; les farines enrichies (ou composées) qui pourraient être des substituts au CSB pour les petits déjeuners sont peu disponibles sur le marché⁶² ; quand elles le sont, elles sont mises en vente à des prix supérieurs à 500 FCFA/kg ; par ailleurs, elles ne sont pas formellement inscrites à la liste des produits éligibles aux achats.

41. **Ration déjeuner** : Les prix au kg des denrées utilisés pour calculer le coût d'un déjeuner ne correspondent pas à la réalité du marché. Les prix du riz et du sel sont surestimés, ceux de l'huile, des légumineuses sous-estimés⁶³. En appliquant les prix du marché, le prix d'une ration déjeuner est d'environ 85 FCFA et non 104 FCFA comme estimé par le PAM pour le calcul de la valeur du bon. (Annexe 3, tableau 3)

42. La valeur des vivres distribués en complément du bon étant déduite de la valeur du bon, celle-ci varie, selon les années, les régions, et parfois dans une école au cours de

⁵⁵ Ce calcul a néanmoins été réalisé après le démarrage de l'activité (voir §2.2.1)

⁵⁶ Document de Projet PP et IPSR.

⁵⁷ Document de projet PP

⁵⁸ Réduction de la valeur du bon de 120 à 70 FCFA/élève soit de 7 à 5 repas par semaine ; Voir 1.1 et annexe 3 tableau 2

⁵⁹ Céréales (riz, maïs, mil, fonio), le niébé et l'arachide, l'huile fortifiée et le sel iodé

⁶⁰ L'huile distribuée par le PAM est fortifiée en Vitamine A et D. La norme Sénégalaise ne prévoit que la fortification en Vitamine A.

⁶¹ Voir §7

⁶² Deux détaillants visités proposent des farines infantiles locales fortifiées ou composées.

⁶³ Le prix du riz pris en compte dans le calcul de la valeur des bons distribués aux ménages dans le cadre des TFA est plus ajusté à la réalité observée sur le terrain, le prix variant de 270 à 325 FCFA /kg selon les régions (Etude de faisabilité PAM, 2017).

l'année. En 2015-16, on compte 9 valeurs journalières allant de 62 à 120 FCFA/élève en fonction du complément en vivre apporté au coupon⁶⁴. Cette multiplication des formats ne facilite pas la lecture du bon par les bénéficiaires

Une sélection méthodique des détaillants

43. Les détaillants préalablement partenaires du PAM sur les opérations TFA, proches des écoles ont été invités à approvisionner également les CaS. D'autres ont été identifiés pour couvrir les écoles trop éloignées des détaillants déjà agréés. La méthode d'identification et de sélection, développée pour les TFA, a été reconduite, pilotée par l'unité logistique du BP. Dans les villages, des rencontres avec les autorités permettent de lister les détaillants de la localité. Une équipe d'enquêteurs leur administre un questionnaire qui est traité par la logistique à Dakar. Les détaillants sont sélectionnés selon des critères préétablis⁶⁵. Les détaillants signent des contrats annuels avec le PAM. La base de données des détaillants est mise à jour régulièrement en tenant compte des réclamations des bénéficiaires (TFA et écoles).

Un choix transparent des Institutions financières

44. Le BP a sélectionné en 2015 sur appel d'offre, les partenaires financiers capables de fournir un service de proximité et un remboursement rapide des détaillants dans le cadre de la mise en œuvre de la MCBT. Ecobank et UIMCEC ont été retenus pour répondre aux interventions du PAM (TFA et CaS). Les contrats sont signés et renouvelés annuellement. La poste, qui n'avait pas soumissionné en 2015, intervient en sous-traitance d'Ecobank qui ne dispose pas d'une couverture territoriale suffisante pour assurer la prestation. Le comité Cash Based Transfer Working Group (CBT-WG)⁶⁶ du BP se réunit et décide de l'opérateur le mieux placé pour chaque zone. Ce comité tient compte des réclamations des détaillants agréés pour réorienter chaque année l'offre financière la plus adaptée aux besoins (proximité des guichets, respect des délais).

2.1.5 Pertinence de la MCBT par rapport aux besoins des bénéficiaires intégrant la dimension genre (Q1.2)

45. Un des effets recherchés de la MCBT est l'amélioration de la qualité et la diversité de l'alimentation par l'utilisation d'aliments locaux nutritifs. C'est un objectif pertinent au vue du contexte sénégalais où l'alimentation est faiblement diversifiée⁶⁷. Le calcul de la valeur des déjeuners et des petits déjeuners (annexe 3 tableau 2) témoigne de l'attention portée à la nutrition : combinaison entre céréales et légumineuses pour couvrir les besoins en acides aminés, et inclusion d'aliments fortifiés (huile, sel et CSB) pour éviter les carences en micronutriments. Par contre, aucune activité n'a été programmée à l'introduction de la MCBT⁶⁸ pour faciliter la disponibilité des farines enrichies dans les rations échangées contre les bons. Par rapport à la modalité vivres, la MCBT introduit des possibilités de varier les rations, mais le nombre restreint de produits éligibles ne permet qu'une amélioration à la marge de la diversité⁶⁹.

⁶⁴cf Annexe 13

⁶⁵ Etre inscrit au registre du commerce, avoir un circuit d'approvisionnement, être capable de répondre à la demande (disponibilité des denrées éligibles, respect des prix et des délais de livraison) et en en capacité d'avancer les fonds en attendant le paiement des partenaires financiers. La « capacité à parler le français » a été abandonnée car il entraînait l'exclusion d'e trop de détaillants.

⁶⁶ Voir paragraphe 63

⁶⁷ 1.2 Contexte

⁶⁸ Sur sa composante 2, le CP prévoyait d'appuyer des groupements féminins dans l'iodation du sel et la fortification des farines. Source : PP Doc de projet). Le volet farine, qui n'avait pas été mis en œuvre, n'a pas été relancé à l'adoption du coupon.

⁶⁹ L'introduction de l'arachide (décortiquée ou pâte) dans la liste de produits éligibles permet d'améliorer la diversité de la ration de la MCBT par rapport aux vivres du PAM. Le logiciel NUTRIVAL (et les échanges avec les acteurs), ont tendance à assimiler l'arachide aux légumineuses. D'un point de vue nutritionnel, les deux produits diffèrent. Pour le calcul des scores de diversité individuels, le niébé et l'arachide n'appartiennent pas au même groupe alimentaire. L'arachide se classe parmi les graines ou noix, le niébé aux légumineuses.

46. **Les enjeux de genre ont été insuffisamment mobilisés** lors du calibrage de la modalité. La modalité est mise en œuvre dans un contexte où les activités sont genrées et les déséquilibres existent : les détaillants qui commercialisent les produits secs (éligibles au panier) sont majoritairement des hommes ; au niveau des écoles les directeurs⁷⁰ et présidents de CGE, sont très souvent des hommes ; les repas sont au contraire toujours préparés et servis par des femmes. Les besoins des femmes (productrices, détaillantes, enseignantes, directrice, membres des CGE, cuisinières, ...) n'ont pas fait l'objet d'une analyse approfondie qui aurait permis de prendre en compte les attentes spécifiques des unes et des autres et concevoir la modalité de manière à y répondre au mieux. Le critère de genre n'est pas mobilisé pour introduire une discrimination positive en faveur des femmes (inclusion préférentielle de femmes détaillantes ; d'écoles dont le directeur⁷¹, ou le président du CGE est une femme ; soutien aux groupements féminins ou femmes) et aucune action n'est programmée pour renforcer la position des femmes avec l'adoption de la MCBT

2.2 Question 3 : Efficience⁷²

2.2.1 Rentabilité de la modalité coupon par rapport aux vivres (Q3.1)

47. **Coût efficience (valeur alpha) et coût efficacité (valeur oméga) de la MCBT comparée aux vivres.** Un travail a été conduit en 2015 avec l'appui du siège et du Boston Consulting Group⁷³ pour comparer les coûts/bénéfices de la restauration scolaire opérée avec des vivres et avec des bons. Pour cette analyse, l'équipe d'experts a considéré, pour qualifier la modalité vivre, le panier qui a servi à établir la valeur du coupon (qui inclut le CSB) et l'a comparé à un panier « équivalent » acheté avec le bon⁷⁴. L'étude estime qu'en matière de coût-efficience la MCBT est légèrement plus intéressante que les vivres (alpha = 0,98)⁷⁵, mais qu'en terme de coût/efficacité, la modalité vivres (plus riche en nutriments) est plus intéressante (oméga = 1,17). A noter, cette valeur varie en fonction des régions considérées pour l'étude, les régions de la Casamance présentant les valeurs oméga les plus défavorables⁷⁶. L'étude considère que la valeur oméga serait optimale avec une modalité mixte (Coupon+CSB) (annexe 14).

48. Cette valeur oméga défavorable au coupon n'a pas modifié la stratégie du PAM⁷⁷ : l'avantage en matière de coût/efficacité des vivres est largement dû à la présence de CSB dans le panier théorique, qui n'a été inclus dans les rations des écoles au Sénégal que lorsque des reliquats des programmes nutrition étaient disponibles. Ceci doit engager à relativiser le rapport défavorable à la MCBT. De plus, les enjeux de transfert à l'Etat atténuent la pertinence de l'indicateur, et justifie le choix opéré par le BP.

49. L'évaluation prévoyait d'actualiser les estimations des valeurs alpha et oméga de la MCBT dans les CaS. D'un commun accord avec le BP et le Bureau Régional, cette analyse n'a pas été conduite : l'absence de données sur les quantités des différents produits achetés (cf §65) avec les bons rend l'exercice peu pertinent

⁷⁰ 4 femmes sur 200 directeurs à Matam (entretien IEF).

⁷¹ Cibler préférentiellement les écoles gérées par des directrices pourrait renforcer les efforts engagés par le gouvernement avec des « postes roses », des postes de direction réservés aux femmes que le MEN peut avoir du mal à pourvoir (IA/IEF Matam).

⁷² L'ordre des questions de la matrice d'évaluation n'est pas respecté pour limiter les répétitions dans le texte et éviter les renvois à des sections ultérieures. Par contre la numérotation de la matrice est respectée : efficience (Q3) est présentée avant l'efficacité (Q2)

⁷³ Pas de rapport disponible mais une présentation power point (PAM, 2015) et la base de données construites lors de ce travail ont été partagés avec l'équipe d'évaluation (annexe 14).

⁷⁴ Le CSB n'existant pas sur le marché, l'équipe d'experts a considéré la farine de blé enrichie comme substitut local au CSB.

⁷⁵ Source : Base de données : Omega Plus 4.0 -Senegal School Feeding.xlsx. Cette valeur a été extraite de la base de données par l'équipe d'évaluation. Elle reflète une situation nationale, les données régionales de la valeur alpha ne sont pas accessibles.

⁷⁶ La région de Kédougou n'est pas prise en compte dans l'analyse de 2015.

⁷⁷ L'étude n'avait pas pour vocation de tirer des conclusions opérationnelles mais plutôt de conduire un exercice sur le maniement des indicateurs alpha et oméga (entretien HQ).

50. **Appréciation des coûts/risques portés par d'autres acteurs que le PAM.** La valeur alpha, légèrement favorable au coupon en 2015, ne prend pas en compte les coûts induits chaque mois par la MCBT afin d'assurer le déplacement du directeur de l'école à IEF pour récupérer les bons et le transport des vivres de la boutique à l'école. Ces coûts n'ont pas été analysés avant l'adoption de la MCBT dans les CaS.

51. L'adoption de la MCBT transfère à d'autres acteurs certains risques portés par le PAM avec les vivres : la qualité des vivres est avec le coupon de la responsabilité des SRC qui assurent dans le cadre de leur mission technique le contrôle de la conformité des produits commercialisés⁷⁸. Les pertes de vivres peuvent se reporter sur les détaillants, cependant ces risques apparaissent limités au vue des pratiques des détaillants qui gèrent les commandes « en flux tendus ». Les fluctuations de prix représentent un risque aujourd'hui porté par les écoles : il est atténué par la relative stabilité des prix de produits sensibles comme le riz et l'huile sur les marchés qui permet de garantir une certaine valeur au coupon.

2.2.2 Fonctionnalité des mécanismes de distribution, et d'échanges pour la mise en œuvre de la modalité (Q3.2)

52. **La circulation des bons et les échanges bon/vivres et bon/cash fonctionnent mais des freins nuisent à l'efficacité de la modalité.**

53. **Des délais et des coûts dans la transmission du bon de Dakar aux IA/IEF**
Les bons imprimés sont vérifiés un à un par le service finance du BP pour s'assurer de leur conformité avec les Plans de Livraison (PdL) ; cette étape coûteuse en temps, et nécessitant la disponibilité d'un agent peut retarder la transmission des bons. L'acheminement des coupons aux IEF se fait dans la mesure du possible avec les missions programmées, où en cas d'urgence par DHL, voire même en mobilisant un véhicule et un chauffeur⁷⁹ qui se déplace spécialement pour les remettre aux IA/IEF ou aux SB qui assurent la transmission aux IA/IEF.

54. **Remise des bons aux écoles : une efficacité variable.** Cette étape est simple pour les écoles proches de l'IEF. A Kolda, tous les directeurs rencontrés se rendent au moins une fois par semaine à Kolda, et il est aisé pour eux de récupérer le bon ; dans les départements plus vastes, et pour les écoles enclavées, cette étape peut s'avérer complexe : elle implique un déplacement, à la charge du CGE (ou du directeur) opéré parfois en semaine qui peut donc se traduire par une absence de cours⁸⁰ et nuire à l'apprentissage des élèves. A Ranérou et Matam, l'efficacité est améliorée lorsque des directeurs relais ⁸¹ sont mobilisés pour « dispatcher » les bons.

55. **La commande de vivres est rapide :** Le bon récupéré, les écoles visitées passent commande rapidement (le jour même ou le lendemain après réunion avec le CGE). Lorsque le réseau téléphonique fait défaut et que le détaillant est éloigné de l'école, le directeur profite d'être à la préfecture pour passer commande au détaillant ; il gagne ainsi en efficacité, au détriment de la concertation avec le CGE. Le plus souvent, la commande est vite rassemblée par les détaillants (en 1 à 5 jours en fonction de la distance entre le détaillant et son grossiste). Cependant, certaines denrées (pâte d'arachide, niébé) peuvent être plus difficiles à collecter, et parfois les vivres sont récupérées en deux fois ; à noter, à Tambacounda, des détaillants exigent de s'être fait

⁷⁸ Une visite au SRC montre l'effectivité des saisies (huile de contrebande, huile locale non fortifiée, sel insuffisamment iodé)

⁷⁹ Par exemple, un véhicule du PAM a été mobilisé pour la remise de bons en avril dans la région de Matam. Ce cas qui correspond à une échéance contractuelle pouvant être anticipée.

⁸⁰ Dans les écoles à petit effectif, où les communautés sont peu impliquées, le directeur doit s'absenter d'une part pour récupérer les bons mais aussi pour aller chercher les vivres ; l'école est alors fermée ou les enfants laissés seuls en classe.

⁸¹ Les CODEC : Directeurs chargés d'animer une cellule pédagogique dans un secteur géographique.

rembourser par l'IF avant de céder les vivres aux écoles. Cette entorse à la procédure retarde la livraison, mais les directeurs concernés estiment les délais acceptables.

56. L'acheminement des vivres de la boutique vers l'école est parfois difficile.

Le transport des vivres est de la responsabilité de l'école⁸², assuré parfois bénévolement par la communauté, le plus souvent, il a un coût, variant entre 2.000 et 8.000 FCFA par bon dans les écoles visitées. Dans certaines écoles, éloignées du détaillant, où les transports réguliers sont rares, et la communauté peu investie, le directeur a de réelles difficultés pour assurer le transport des vivres.

57. Des délais et contraintes relevés lors des remboursements

Le détaillant qui a récupéré le bon ne tarde jamais à aller à l'IF pour être remboursé. Dans certains cas, la boutique est éloignée du guichet de l'IF. Des tentatives de guichets mobiles ont été organisées (UIMCEC Ranérou/Kédougou) mais ces opérations sont coûteuses et présentent des risques pour la sécurité. La poste présente l'avantage d'avoir une meilleure couverture du territoire et rapproche le guichet du détaillant. Par contre, elle agit en sous-traitant d'Ecobank ce qui pose des contraintes particulières : un délai pour le transfert des fonds d'Ecobank à la poste (2X72 heures minimum); un faible niveau d'information des agents de la poste, qui éprouvent des difficultés à renseigner les détaillants sur les échéances de leur remboursement ; par ailleurs, les guichets de la poste assurent chaque trimestre le versement des bourses du PNBSF ce qui peut engendrer de longues heures d'attente aux détaillants s'ils doivent à cette période procéder à un échange de bons.

58. Globalement satisfaits du service de l'IF, les détaillants rencontrés témoignent de délais dans les remboursements de certaines campagnes lorsque les virements à l'IF et les transmissions de bons avaient été mal coordonnés. Il arrive ainsi que les détaillants se déplacent au guichet de l'IF mais ne puissent être remboursés. Pour éviter des déplacements inutiles aux détaillants, UIMCEC à Matam a instauré un service client intéressant : l'agent UIMCEC prévient les détaillants un par un pour les et planifie leur rendez-vous pour éviter les temps d'attente au guichet.

2.2.3 Respect des calendriers dans le cadre de l'adoption et de la mise en œuvre de la modalité coupon (Q3-4)

59. Le BP a déployé le Coupon plus vite que prévu⁸³. Le calendrier de déploiement du programme prévoyait une introduction progressive de la MCBT avec par exemple 50% des écoles du PP concernées en 2016⁸⁴. Ce résultat peut apparaître comme un succès mais aussi démontrer une certaine précipitation. Le passage à l'échelle de la MCBT n'a pas attendu la fin du pilote en Casamance : elle est introduite dans le PP à la faveur d'un financement japonais pendant l'année scolaire 2014-15, sans prendre le temps d'analyser les forces/faiblesses contraintes/opportunités du pilote pour procéder à un éventuel ajustement du calibrage de la MCBT avant son déploiement.

60. Les échéances des étapes de distribution ne sont pas respectées. Le manuel de procédure de la MCBT (SOP)⁸⁵ définit des échéances pour les étapes successives d'une distribution. Le bon mentionne les dates butoirs⁸⁶ au-delà desquelles il ne pourrait plus être échangé contre des vivres ou contre l'équivalent monétaire. Or, ces dates ne sont pas respectées du fait des retards pris sur les étapes d'émission, vérification et transmission. Le bon arrive fréquemment au niveau des écoles alors

⁸² Un détaillant rencontré livre les écoles dont il a la charge en revenant de chez son grossiste libérant ainsi les écoles de cette étape.

⁸³ 100% des écoles (PP et IPSR) en 2016-17 (SPR 2016) (Figure 7 Annexe 1).

⁸⁴ Source : Révision budgétaire RB4 du PP (décembre 2014) : cible de 25% d'écoles CBT en 2015 et de 50% en 2016.

⁸⁵ Procédures Standard opérationnelles pour le programme cantines scolaires via la MC. Mars 2015, revu en septembre 2015

⁸⁶ Les dates butoirs sont mentionnées comme des conditions à respecter dans le contrat des détaillants. Sur les bons en circulation observés les dates butoirs fixées ne sont pas identiques à celles du SOP (date limite achat des vivres au 29/12, et non le 5 du mois).

qu'il est déjà théoriquement caduc. Les acteurs y sont habitués et procèdent aux échanges sans tenir compte des dates. Ceci entache la fiabilité du coupon et la crédibilité du PAM vis-à-vis des différents acteurs impliqués (IEF, école, détaillant et IF).

61. **Les planifications annuelles sont difficiles à respecter** (annexe 15) : les premiers bons de l'année sont souvent distribués en retard par rapport aux planifications établies (PDL). Par ailleurs, le BP n'arrive pas à maintenir un rythme de distribution mensuelle. Les délais observés aux différentes étapes de distribution (remboursement de tous les détaillants et réconciliation des fichiers programme/finance) retardent la clôture d'une campagne de distribution, qui conditionne l'émission d'un nouveau bon. En conséquence, au cours de l'année, au moins un des bons mensuels programmé n'est pas distribué dans les temps⁸⁷.
62. **Ce non-respect des calendriers impacte la régularité du service** de cantine (cf 2.3.2). Pour « rattraper » son programme et respecter les engagements pris vis-à-vis des bailleurs, le BP émet un bon « tardif » qui est distribué aux écoles, alors que l'année scolaire tire à sa fin⁸⁸. Ainsi, en juin 2016, les écoles de l'IPSR reçoivent un bon alors qu'elles disposent de vivres pour finir l'année. Afin d'éviter le stockage à l'école, des écoles décident de laisser les vivres chez le détaillant et rencontrent des difficultés pour les « récupérer » à la rentrée. Malgré les risques engendrés par ces bons tardifs⁸⁹, le schéma est reproduit systématiquement les années suivantes. Dans la région de Matam en 2017-18, ce dysfonctionnement atteint des proportions inégalées puisque la moitié de la valeur des transferts effectués en 2017-18 est remise aux écoles à travers un « bon de fin d'année » en avril équivalent à 48 jours de CaS. Le bon au détaillant doit rapidement l'échanger contre sa valeur monétaire ; les vivres, quant à eux, sont réservés pour le 1^{er} trimestre de l'année 2018-19 et peuvent, en attendant, être laissés en dépôt chez le détaillant. C'est au total potentiellement 145 millions de FCFA⁹⁰ qui sont « avancés » à près de 150 détaillants sur l'ensemble de la région contre une lettre de décharge. Le bon de fin d'année répond à un problème prévisible, fixé par les contrats de financement. Il génère des risques inconsidérés.

2.2.4 Adéquation entre les capacités du PAM et de ses partenaires et les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la modalité (Q3.3) ?

Les capacités du BP sont renforcées pour la gestion de la MCBT, mais l'efficacité du M&E demeure perfectible

63. Le BP a renforcé les capacités de ses équipes pour être en mesure de gérer le passage d'une aide alimentaire en nature à une assistance sous forme de cash ou coupon (étude, mission d'appui en 2015). En particulier un comité (CBT Working group) est mis en place en 2015⁹¹. Il rassemble les différents services concernés par les transferts monétaires (coupon/cash) se réunit mensuellement pour piloter les activités (organisation des campagnes de distribution à venir, bilan des campagnes passées).
64. Le BP a investi des ressources importantes dans le système de suivi-évaluation des cantines. L'adoption de la MCBT a bénéficié des outils en place (Balise, registre) qui ont été adaptés à l'introduction du bon et complétés par d'autres (fiche d'émargement détaillant, carte école). A l'heure actuelle, cet investissement n'est pas valorisé de manière efficiente (Annexe 16). Les fiches d'émargement des détaillants ne sont ni systématiquement collectées ni analysées une fois remontées au niveau du BP qui n'a

⁸⁷ Observé dans tous les départements visités (annexe 15)

⁸⁸ Relevés dans les écoles visitées : en 2015-16 et en 2016-17 à Kolda sur l'IPSR et Kédougou/Tambacounda sur le PP, et en 2016-17 et 2017-18 à Matam et Ranerou PP-financement luxembourgeois.

⁸⁹ Ces risques sont documentés par le BP Source : 2017 JAN Rapport mission suivi cantine scolaire du 24 au 26 Janvier 2017.doc

⁹⁰ La moitié du budget transfert de 2017-18 (291MFCFA) selon le PDL Matam 2017-18.

⁹¹ 2015_TDRs GROUPE DE TRAVAIL CV PAM SENEGAL 2015 final 12052015.docx

pas mobilisé de ressources pour les exploiter⁹². La gestion des registres montre également des défaillances : une distribution tardive des outils ou l'absence de distribution certaines années ; un niveau d'utilisation très variable dans les écoles (fiches peu ou mal renseignées dans certaines écoles, ou au contraire un fort investissement de certains directeurs qui s'appliquent à remplir des outils pléthoriques) ; et une remontée partielle des données au niveau des CCaS⁹³.

65. Malgré un investissement important sur les outils, le BP n'est pas en mesure de suivre l'effectivité des activités dans les écoles. Par ailleurs, il ne dispose pas d'information clé pour suivre les effets de la MCBT : la nature et la provenance (locales ou non) des achats effectués chez les détaillants n'est pas suivie ; Des informations sont collectées avec les fiches détaillants mais la remontée des données et leur traitement ne sont pas effectifs au moment de l'évaluation⁹⁴. La qualité de l'alimentation n'est pas renseignée par les registres qui sont fortement focalisés sur le suivi des vivres/bons livrés par le PAM. Ils ne permettent pas de savoir ce qui a été servi lors des repas ; ils ne renseignent que partiellement les contributions des parents⁹⁵ et ne relèvent pas les autres contributions (allocation de l'Etat, jardin communautaire, contribution des migrants, des collectivités locales...).
66. Le serveur BALISE prévu pour compiler l'ensemble des données au niveau de la DCaS n'est plus opérationnel depuis 2015⁹⁶. Ceci prive la DCaS de données pouvant alimenter un plaidoyer auprès du MEN et de bailleurs éventuels. Le dysfonctionnement de Balise prive également le PAM de données essentielles à l'élaboration de ses SPR. La collecte des données de suivi par le PAM auprès des IEF, court-circuite la DCaS d'un flux d'informations qui la concerne directement.

Un renforcement notable des partenaires, qui demeure insuffisant pour assurer une gestion efficiente de la MCBT

67. Sans qu'un diagnostic précis des capacités des CCaS et des IEF n'ait été conduit avant le démarrage de la MCBT, les CCaS ont bénéficié de formations régulières pour mettre en œuvre la MCBT. A noter, l'organisation en novembre 2017 d'une session annuelle de bilan et information pour la programmation⁹⁷ qui donnent aux CCaS l'opportunité d'échanger et de présenter leur point de vue est un bonne pratique à renouveler.
68. Les moyens du PAM pour conduire des visites de terrain ont été réduits⁹⁸ et le suivi de l'activité repose fortement sur les CCaS des IEF. Le PAM souhaiterait que les CCaS visitent 25 écoles chaque mois/ou chaque école tous les semestres. Certains CCaS auront des difficultés à soutenir ces fréquences (temps de travail non dédié exclusivement aux cantines, fonds carburants CaS potentiellement alloués à d'autres activités jugées prioritaires au niveau des IEF, telle que l'organisation d'examens). Les fréquences des missions de suivi des CCaS dans les écoles sont variables : elles dépendent du nombre de CaS à la charge du CCaS⁹⁹ ; de l'étendue du territoire suivi et de l'accessibilité des écoles¹⁰⁰. Le changement de modalité (vivre à coupon) a,

⁹² Après la mission d'évaluation, le BP a mobilisé un volontaire et le traitement des fiches est en cours

⁹³ Un CCaS estime qu'il reçoit environ les fiches de 60% des écoles, les autres ne sont pas transmises, ou pas reçues (utilisation d' « occasion » pour transmettre les fiches)

⁹⁴ Ce travail d'analyse devrait être fait par les SRC ; il a dans la pratique été réalisé dans les premiers temps par l'adoption de la MC par le sous-bureau de Ziguinchor, avant d'être abandonné.

⁹⁵ Les contributions communautaires n'apparaissent que sous forme monétaire.

⁹⁶ Lors de la mission, l'extraction de données de BALISE sollicitées n'a pas été possible privant l'évaluation de certaines analyses.

⁹⁷ Cette réunion a été très appréciée ; son format permet en particulier de relever les « retours du terrain ». La présentation du programme de l'année 2017-18 n'a par contre pas été correctement enregistrée par les CCaS et a été mal transmis aux directeurs qui ne sont pas au courant du calendrier de l'année ni de la valeur du bon (et particulier le nombre de jours couverts).

⁹⁸ Le PAM ne dispose que d'un sous-bureau pour suivre les interventions sur toutes les régions du sud du pays. Pour Matam, c'est les cadres du BP qui doivent assurer le suivi.

⁹⁹ Par exemple : une centaine à Matam, contre une trentaine à Kolda en 2017-18.

¹⁰⁰ Les écoles les plus accessibles depuis l'IEF sont nécessairement celles qui sont les plus visitées. Un CCaS rencontré reconnaît ne visiter que 50% des écoles de son département, les autres sont trop éloignées/enclavées pour être rejointe en moto.

potentiellement réduit la fréquence des visites des CCaS dans les écoles car ils pouvaient accompagner les transporteurs lors des livraisons de vivre et ainsi visiter les écoles au moins deux fois par an. Un système de reporting à l'aide smartphone se met en place pour pallier à ces difficultés (formation des CCaS en avril 2018). Cette stratégie peut faciliter la remontée de données mais ne règle pas la question des visites physiques dans les écoles.

69. Le dialogue et l'appui technique du PAM sont appréciés des détaillants mais perfectibles pour les CGE. Le PAM a fortement investi pour garantir le renforcement de capacités des détaillants (une formation annuelle lors du renouvellement de leur contrat). Les détaillants ont un contact direct avec le service logistique du BP. Ils sont bien informés et sont des partenaires fiables de l'intervention. A contrario, le manque de régularité des formations des directeurs/CGE (qui ne sont formés qu'au moment de l'adoption de la modalité dans leur département) est mentionné comme une faiblesse ; ces acteurs formulent des besoins de renforcement de capacité (besoin de rafraîchissement/de formation des nouveaux directeurs¹⁰¹). Une demande soutenue par les CcaS et nécessaire au vue de certaines faiblesses observées sur le terrain (ex : la gestion des outils de suivi...).
70. Les partenaires de l'éducation (IEF/IA/directeur) et la communauté sont dans l'ensemble insuffisamment informés par le PAM de la planification et des montants de l'assistance qui leur est octroyée. Leur niveau de compréhension est variable en fonction des IEFs mais dans l'ensemble : **1**) ils ne connaissent pas le plan de distribution prévu pour l'année ; ce manque de visibilité au niveau des écoles nuit à la planification des repas ; **2**) ils ne sont pas en mesure d'expliquer comment la valeur du bon est calculée pour leur département (CCaS) ou au niveau de leur école (directeur). Ils peuvent en connaître le principe (effectif x nombre de jours x montant journalier) mais ne connaissent pas le montant journalier dans les régions où le bon est complété par des vivres¹⁰² et les variations sur les nombres de jours introduites en 2017-18 n'ont pas été entendues par les partenaires.
71. Ce faible niveau de compréhension explique que les directeurs/CCaS ne soient pas en mesure de signaler les erreurs qui peuvent apparaître dans le calcul de la valeur du bon. Par exemple, à Ranérou en 2018, des erreurs systématiques sur les effectifs (annexe 17) engendrent des distributions surestimées dans certaines écoles et sous estimées dans d'autres. Une maîtrise du calcul de la valeur du bon par les CGE aurait permis de déceler l'erreur dès la première distribution et de la corriger pour les bons suivants. Ce n'est qu'après avoir comparé leur bon à ceux d'autres écoles que certains directeurs ont décelé le problème et alerté le CCaS. L'information a été transmise à l'IA, mais n'est pas parvenue jusqu'au PAM. Ce n'est finalement, qu'en avril, 3 mois après la distribution du premier bon erroné, que le CCaS alerte le PAM en direct ; il est trop tard pour corriger l'erreur car tous les bons de l'année étaient distribués.

¹⁰¹ A noter un fort turn over des directeurs en particulier dans les IEF et dans les écoles les moins attractives (écoles enclavées) qui sont potentiellement celles pour lesquelles la MCBT est la plus difficile à mettre en œuvre.

¹⁰² Cf, §42 et annexe 13. A Matam, les acteurs maîtrisent mieux la valeur journalière du bon qui n'a pas changé depuis 2017 (70 FCFA).

2.3 Question 2 : Efficacité

2.3.1 Effet de la modalité coupon sur les résultats et les effets des programmes de restauration scolaire¹⁰³ (Q2.1)

Un niveau d'exécution en dessous des prévisions.

72. Malgré des révisions à la baisse des cibles, introduites en réponse au manque de ressource, le nombre planifié d'écoles et d'élèves à assister par la restauration scolaire n'est pas atteint lors des trois années scolaires évaluées. (cf figures 3 et 4)

73. Le montant global des transferts réalisés à travers les bons cantines pour les années scolaires 2015-16 et 2016-17 est inférieur au planifié pour le PP et l'IPSR (cf figure 3 et 4). Il n'a pas été compensé par des transferts de vivres additionnels¹⁰⁴. Pour ces deux années scolaires, le ratio bénéficiaire atteint/planifié est supérieur au ratio transfert planifié/atteint (cf figure 6) ce qui sous-entend une réduction du volume d'assistance par bénéficiaire par rapport aux planifications.

Figure 3 : Nombre d'écoles ciblées : planifié et atteint en 2015, 2016 et 2017, PP et IPSR

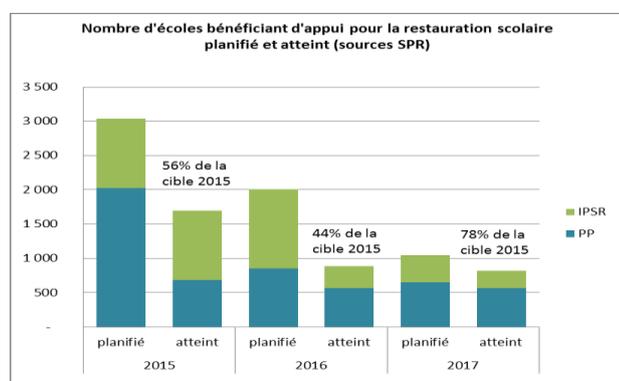


Figure 4 : Nombre de bénéficiaires (F/G) planifié et atteint en 2015, 2016 et 2017, PP et IPSR¹⁰⁵.

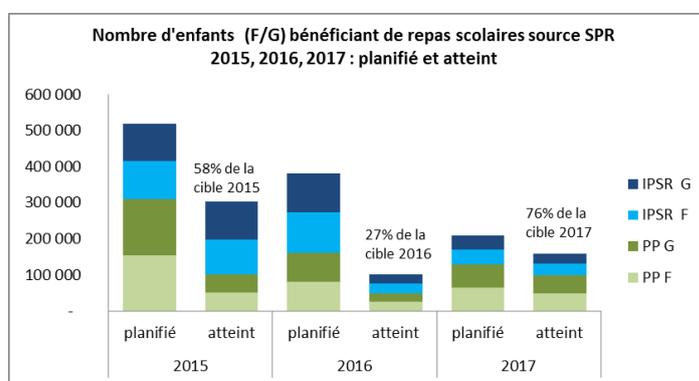


Figure 5 : Montant des transferts planifié et atteint (US\$) en 2015-16 et 2016-17, PP et IPSR.

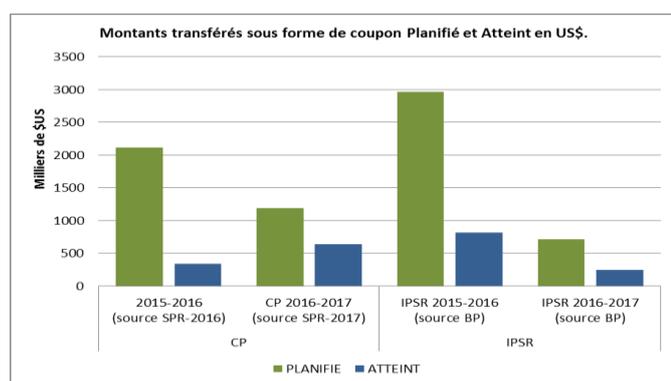
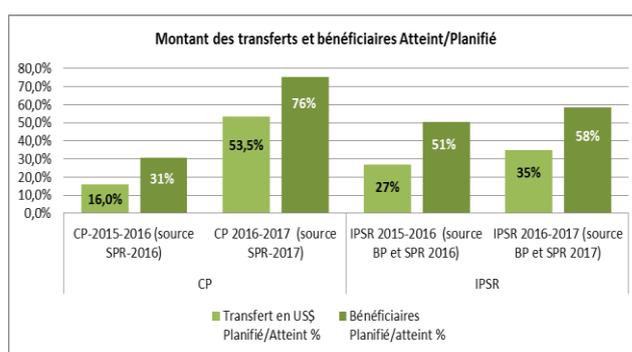


Figure 6 : Ratio Atteint/Planifié (%) des transferts et du nb de Bénéficiaires en 2015-16 et 2016-17, PP et IPSR.



Les résultats rapportés des composantes « alimentation scolaire » sont satisfaisants

74. Pour l'année scolaire 2016-17¹⁰⁶, les composantes « Alimentation Scolaire » du PP et de l'IPSR, sont mises en œuvre avec la MCBT dans toutes les écoles ; elles affichent des résultats satisfaisants pour ce qui concerne les effets du programme sur les performances scolaires : les taux de rétention (supérieurs à l'objectif institutionnel de

¹⁰³ Le détail des informations quantitatives relatives à l'exécution des activités est fourni en annexe 18.

¹⁰⁴ Le ratio « Vivre distribué » atteint/planifié est de 17 et 18% sur le CP en 2017 et 2016 pour la composante CaS. Pour l'IPSR, ce ratio n'est pas renseigné par composante mais toutes composantes confondues, les distributions réalisées sont inférieures aux prévisions.

¹⁰⁵ Selon le SPR-2017 du CP : 49,035 filles et 49,035 garçons ont été atteints. Cette parité parfaite suggère un chiffre « construit ».

¹⁰⁶ Les SPR-2017 (IPSR et PP) ont été analysés car ils renseignent les résultats obtenus lors de l'année scolaire en 2016-17 quand l'ensemble des CaS sont concernées par le coupon. Les résultats présentés (Annexe 18) sont par conséquent « attribuables » à la MC.

85% pour les filles et les garçons) et pour les taux de scolarisation ; les taux d'inscription, (progression du nombre d'élèves inscrits d'une année sur l'autre), étaient très élevés en 2016, mais sont, en 2017, inférieurs à la cible institutionnelle de 6% sur l'un et l'autre des programmes. Dans les écoles soutenues par le PP¹⁰⁷, les taux d'abandon sont satisfaisants pour les filles et les garçons (<1%) et le ratio fille/garçon est favorable aux filles¹⁰⁸.

75. Ces indicateurs institutionnels rapportés dans les SPR 2017 ne permettent cependant pas de garantir l'effet de la MCBT sur les résultats attendus de l'alimentation scolaire de l'IPSR et du PP: (i) Les écoles assistées d'une année sur l'autre ne sont pas toujours les mêmes¹⁰⁹. Ceci peut occasionner une évolution des indicateurs difficilement imputable au programme ou à l'adoption d'une nouvelle modalité d'intervention. (ii) Les valeurs des indicateurs de résultats sont renseignés à partir de Balise, un système dont l'opérationnalité n'est pas avérée (cf2.2.4). (iii) Le niveau de certains indicateurs est, dès la baseline, supérieur à la cible de fin de projet, ce qui peut questionner l'intérêt de l'indicateur, ou la qualité de sa mesure.

2.3.2 Effet de la MCBT sur la qualité de l'alimentation et le consommé local

110

76. Un des trois effets attendus de l'adoption de la MCBT est l'amélioration de la qualité de l'alimentation scolaire et la consommation de produits locaux nutritifs (TdR). Le système de suivi en place ne permet pas d'apprécier de manière quantitative cet effet potentiel de la modalité¹¹¹. L'évaluation s'est attachée à apprécier de manière qualitative l'alimentation apportée par les bons dans les écoles visitées. Différents critères sont passés en revue : la régularité des repas (au cours de l'année et de la semaine) ; la nature des produits achetés, (adéquation aux produits éligibles selon le PAM, provenance) ; équilibre entre les différentes denrées qui peuvent renseigner la qualité nutritionnelle de l'apport ; la taille des rations pour la couverture des besoins caloriques. L'appréciation des bénéficiaires est traitée en 2.3.3.

La régularité des repas fournis avec le bon sur l'année scolaire et la semaine :

77. La couverture mensuelle rapportée dans les SPR 2017 des deux programmes est excellent : «17 jours de classe par mois au cours desquels des aliments multi-enrichis ou au moins quatre groupes d'aliments ont été servis » Cette valeur doit être nuancée: les bons transmis en fin d'année scolaire n'ont pas été consommés en totalité au cours de l'année 2016-17¹¹².

78. **Les effectifs servis impactent le nombre de jours couverts :** Le niveau d'assistance planifié par élève (apport journalier x nombre de jours programmés) observé sur le terrain en 2018 n'est pas conforme aux planifications. Les écarts observés résultent d'écarts entre les effectifs ciblés par le PAM et les effectifs réels d'élèves bénéficiant de la cantine induits par des erreurs de gestion (1 et 2) ou le contexte des écoles (3 et 4). **1) La reconduction d'un effectif sans mise à jour.** Cette

¹⁰⁷ Indicateurs non renseignés pour l'IPSR 2017.

¹⁰⁸ Les ratios fille/garçon mériteraient d'être désagrégés pour permettre une meilleure compréhension des enjeux à l'échelle des régions/département mais également au niveau des écoles. Dans l'IEF de Ranerou on observe de très forts déséquilibres de genre en matière de scolarisation en faveur des filles. Deux raisons principales sont évoquées en fonction des sites : l'occupation des garçons dans les activités d'élevage et la présence de daaras dans lesquelles les parents préfèrent scolariser les garçons. Pour motiver l'inscription des garçons à l'école, le gouvernement recrute des maîtres pour l'enseignement en arabe. Ceci semble fonctionner, les fluctuations (très importantes) dans les effectifs des écoles sont observées à l'ouverture/la fermeture d'une classe en arabe, indépendamment de l'existence et du fonctionnement de la cantine.

¹⁰⁹ Par exemple : inclusion de plus de 200 écoles de la région de Matam en 2016-17, résultats rapportés en 2017 pour le CP.

¹¹⁰ Question agrégée à la précédente dans la matrice d'évaluation, séparée ici pour plus de clarté.

¹¹¹ Voir section 2.2.4. M&E : informations agrégées dans des registres partiellement renseignés ; fiche détaillants non traitées.

¹¹² Par ailleurs, en l'absence de suivi des produits achetés et de la composition des repas, il est difficile de garantir qu'à chaque repas, 4 groupes alimentaires soient consommés.

pratique n'est pas systématique¹¹³ mais généralisée en 2017-18. Elle engendre des niveaux de couverture en général inférieurs à la planification dans tous les départements visités. Dans la région de Matam, on observe fréquemment des variations d'effectifs conséquentes¹¹⁴ de l'ordre de 30% qui induisent une variation de 30% de la couverture. **2) Les erreurs d'effectifs** : la situation la plus critique s'observe à Ranérou. Les effectifs erronés dans les PDL¹¹⁵ conduisent à des niveaux de couverture disparates allant de 20% de la couverture planifiée dans les écoles aux effectifs sous-estimés jusqu'à plus de 800% quand les effectifs sont surestimés. Des erreurs isolées sont relevées dans les écoles visitées des autres départements¹¹⁶. **3) Quand les CTP et EEP partagent le même établissement, l'inclusion des élèves de maternelle** (plus ciblés par le PAM depuis 2016-17) génère un partage des rations et une réduction de la couverture par bénéficiaire. **4) Au contraire, l'absentéisme** dans certaines écoles (Ranérou) accroît le niveau de couverture par bénéficiaire¹¹⁷.

79. Des différences entre les écoles PP/IPSR/Luxembourg : Sur la base des données collectées dans les écoles, croisées avec les PDL, une représentation de la régularité du service de restauration scolaire dans les IEF visitées (par outil de financement) est proposée en annexe 15. On observe qu'en 2014-15 et 2015-16, lorsque la couverture journalière était de 120FCFA/j/élèves, des retards dans les livraisons de bon n'engendraient pas de rupture du service, ce n'est plus le cas à partir de 2016-17 avec un bon de 70FCFA /j/élève.

- A Kolda, les écoles sont couvertes par l'IPSR ; certaines bénéficient des bons depuis 2014-15. La régularité du service est excellente en 2014-15 (100% des jours d'écoles couverts pendant 7 mois). La situation se dégrade les années suivantes : les distributions sont moins régulières, les ruptures du service de cantine plus fréquentes. En 2018, la couverture est minimale : 1 bon reçu pour 32 jours d'appui pour l'année scolaire qui complète le reliquat de l'année précédente (bon tardif).
- A Matam, le bon n'est introduit qu'en janvier 2017 soutenu par un financement du Luxembourg après une interruption de l'appui aux CaS d'une année. La régularité du service est bonne la première année, malgré un démarrage tardif et un bon non distribué reporté à l'année suivante. En 2017-18, Matam était la seule région bénéficiant d'un financement permettant une couverture acceptable au cours de l'année (90 jours). ; Suite à des erreurs de gestion¹¹⁸, le volume d'assistance réellement distribué pour une consommation lors de l'année scolaire 2017-18 est réduit de moitié (48 jours). Des ruptures sont à attendre en mai-juin 2018.
- A Tamba et Kédougou, couvertes par le PP : les données collectées sont moins robustes. Mais on relève : un service de cantine relativement régulier en 2015-16 (bon à 120 FCFA), qui se dégrade en 2016-17, et une couverture très faible en 2017-18 (26 et 17 jours respectivement).

80. L'allocation du gouvernement ne permet pas l'extension de couverture attendue. En 2017-18, l'allocation du gouvernement (372.000 FCFA/école pour 1.050 écoles) est indispensable pour garantir la pertinence du coupon, dont la

¹¹³ Par exemple, en 2016-17, dans la région de Matam, les effectifs ont été ajustés après la première distribution de janvier pour tenir compte du nombre d'élèves effectivement inscrits dans l'établissement.

¹¹⁴ Attribuées souvent à l'ouverture/fermeture des classes en arabe qui conditionnent l'inscription des garçons à l'EEP (cf ndbp 108)

¹¹⁵ Voir section 2.2.4 et annexe 17.

¹¹⁶ La valeur journalière du bon (calculée par l'équipe d'évaluation : Valeur du Bon/Effectif) dans une école visitée à Kolda est de 88,5 FCFA/élève (au lieu de 51FCFA) car l'effectif est surestimé dans le PDL. Un cas similaire à Tamba (Bon journalier à 95 FCFA).

¹¹⁷ Malgré une faible dotation au vue de l'effectif, une école de l'IEF de Ranérou maintient un modèle de 7 repas par semaine sans affronter de rupture du fait d'un important absentéisme des élèves (50% de présence lors de notre passage).

¹¹⁸ **1)** retard dans l'envoi du 1^{er} bon **2)** Le PDL établi par le BP était incompatible avec le contrat de financement : les bons prévus pour mai (17 jours) et juin (15 jours) ne pouvaient être mis en œuvre du fait d'une clôture du contrat bailleur fin Mai. **3)** Un bon de 24 jours distribué en avril à la place des bons mensuels de 17x3 pour mars, avril et mai prévus dans le PDL est « une erreur » du BP qui a reconduit le bon émis pour les mois de janvier-février.

couverture programmée (en dehors de la région de Matam) est très faible (moins de 33 jours/année scolaire). Le fonds gouvernemental constitue pour les écoles une enveloppe potentielle non négligeable. En 2017-18, l'allocation du gouvernement est supérieure en valeur à l'allocation du PAM en bon pour de nombreuses écoles (Annexe 19, °Table 7). Cependant, 28% des écoles appuyées par le bon ne bénéficient pas de l'appui du gouvernement. Par ailleurs, les départements mal couverts par le PAM (Kédougou, Kolda) sont faiblement ciblés par le gouvernement¹¹⁹.

81. La question de l'allocation du gouvernement pour les cantines a été discutée dans les écoles et IEF visitées (annexe 19, Table 8). Dans 2/5 départements, l'information de l'existence de cette enveloppe n'a pas atteint les écoles concernées. Pour les écoles informées : l'utilisation des fonds est souvent bloquée par l'absence de directive du niveau central nécessaire aux IEF pour autoriser les décaissements. Dans certaines écoles par contre, les fonds ont déjà été utilisés : le plus souvent l'allocation sert alors à l'achat de condiments/légumes ; à noter dans certaines écoles, les parents cessent de cotiser depuis qu'ils ont eu connaissance de l'existence de cette enveloppe (Ranérou). Certaines écoles font des investissements qui sont pertinents pour améliorer la restauration scolaire (achats de matériels de cuisine, amélioration d'un espace réfectoire, réhabilitation d'un forage), mais ne permettent pas d'accroître le nombre de jours de cantine. Globalement, l'articulation entre les bons du PAM et l'allocation gouvernementale pour améliorer la couverture n'est pas effective.

82. **Le principe de 5 repas hebdomadaires est généralement respecté** Les écoles définissent le plus souvent des modalités (horaire, ration) qui leur conviennent en tenant compte des ressources disponibles (bon et autres apports) et de la disponibilité des cuisinières. A noter, les enseignants apprécient le repas à 11H00 lorsqu'il n'y a pas classe l'après-midi qui leur permet de rentrer chez eux dès 13H00. Les écoles visitées ne servent pas de petits déjeuners avant le démarrage des cours car : 1) les femmes ne sont pas disponibles le matin ; 2) les vivres éligibles ne s'y prêtent pas (absence de pain, lait, sucre) ; 3) cela perturberait trop les rythmes scolaires.

83. Dans l'ensemble, les écoles essaient de maintenir une fréquence journalière de cantine et la majorité des écoles visitées (20/29 écoles) servent 5 repas par semaine. Le changement dans le modèle hebdomadaire en 2016-17 (de 7 à 5 repas par semaine dont 3 petits déjeuners) n'est pas suivi à la lettre dans les écoles. Neuf écoles déclarent servir 5 déjeuners. Dix autres déclarent servir 3 petits déjeuners et 2 déjeuners, mais dans la moitié de ces écoles, les rations de déjeuner et de petit déjeuner sont identiques, seule l'heure de service diffère (11h00/13h00). Dans les autres, la ration « petit-déjeuner » est allégée par rapport à celle du déjeuner : absence (ou portion réduite de riz) et fréquemment (Tambacounda en particulier), un petit déjeuner composé de niébé et de poisson, complété par du pain apporté par les enfants¹²⁰.

84. Une école sert 7 repas par semaine¹²¹ et quelques rares écoles servent moins de 5 repas par semaine. Par exemple 4 déjeuners (1 cas Kolda) ou deux déjeuners seulement dans la semaine (1 cas Kédougou) pour adapter les rythmes de repas à la réduction de la couverture.

Nature et qualité des produits achetés

85. **La liste des produits éligibles est globalement respectée.** Les détaillants veillent à la conformité de la commande. Certaines écoles (Kolda) ne savent pas que le

¹¹⁹ Cette faible couverture des écoles PAM dans ces IEF est probablement liée à l'extension du programme PAM à de nouvelles écoles en 2017-18 qui n'ont pas été considérées pour l'allocation du gouvernement.

¹²⁰ Une école de Kédougou a tenté puis abandonné cette pratique qui créait des tensions entre les élèves qui contribuent en pain et ceux qui le font pas.

¹²¹ Voir NDPB n°117

niébé et l'arachide sont éligibles aux achats. Quelques écarts apparaissent (achat de poisson séché ou en boîte, achat de concentré de tomate produit au Sénégal, achat de macaronis), mais ils sont marginaux et conduits semble-t-il en toute bonne foi par des acteurs qui ne connaissent pas ou maîtrisent mal la consigne.

86. L'opportunité de varier les rations n'est pas saisie de manière uniforme sur le terrain. Des achats de niébé et d'arachide sont réalisés dans tous les départements¹²² ; concernant les céréales, à Kolda, Kédougou et Tambacounda, les écoles n'achètent pas (ou peu) de mil ou de maïs, trop difficiles à préparer et peu appréciés des enfants. Au contraire, les écoles de la région de Matam¹²³ achètent régulièrement du maïs et du mil pour la préparation de couscous.

87. Les écoles ne sont pas contraintes à « équilibrer » le panier constitué avec le bon. Les déclarations de certaines écoles et l'observation des outils de suivis laissent percevoir, une tendance à favoriser l'achat de riz au détriment des autres produits éligibles. Plusieurs raisons l'expliquent : **1)** la réduction de l'assistance incite à concentrer les achats sur le riz afin de garantir la base énergétique des repas :

« C'est bien de pouvoir choisir mais on ne peut pas diversifier vu le niveau faible des bons » ; (Directeur, Kédougou).

2) la faible disponibilité et le prix élevé du niébé en 2018 du fait d'une mauvaise récolte en 2017. **3)** les apports de la communauté en nature (arachide, niébé, huile de palme) ou en espèce, et plus récemment l'allocation du gouvernement qui complètent le riz acheté avec le bon.

« La diversité des repas, c'est la cotisation de la communauté qui l'apporte. C'est ce qui permet de faire la sauce et la diversité, c'est la sauce ». (Femme, membre CGE – Kolda).

Cette tendance à la domination des céréales dans le panier « coupon » ne signifie pas nécessairement que les repas soient moins équilibrés puisque les écoles complètent les bons avec d'autres apports, mais le risque de déséquilibre existe et s'accroît quand le niveau d'assistance se réduit.

88. Des rations qui ne couvrent qu'une part limitée des besoins énergétiques des élèves. Dans certaines écoles visitées, sur la base des outils disponibles et correctement renseignés, et/ou des déclarations des écoles, la composition des déjeuners a été relevée. Elle est comparée au modèle de déjeuner proposé par le PAM¹²⁴. A Kolda, les données sont souvent disponibles et les rations semblables au modèle du PAM pour le riz, d'huile et de sel. C'est le cas également d'une école à Matam, alors que dans 3 autres : la ration est réduite, et l'apport en céréale ne représente que 55%, 44%, et 35% des 150g prévus, conséquence de la baisse de la valeur et de la régularité des bons¹²⁵. Les données sont plus rares dans les écoles visitées des autres départements¹²⁶ : à Ranéro, on note dans une école¹²⁷ des portions déjeuners restreintes (100g de riz par élève et par déjeuner) et l'adoption de "recettes" moins coûteuses comme le mbakhal (Riz gras) avec une portion de riz de 75g/élève pour réduire le prix du repas. Les rations réduites constituées avec le bon ne couvrent pas les besoins énergétiques des élèves envisagés par les programmes¹²⁸. Ceci ne résulte pas de l'adoption de la MCBT mais de la réduction du volume d'appui par

¹²² Les achats de niébé sont moins importants dans les écoles dotées en conserve de poisson.

¹²³ Outre des pratiques locales différentes, le fait que les écoles dans la région soient souvent de plus petite taille peut expliquer que le maïs ou le mil soient plus souvent préparés.

¹²⁴ 150g de céréales et 40 g de légumineuse, 15 g d'huile, et 4g de sel.

¹²⁵ 12 jours/mois couverts au lieu de 17 en 2016-17 ; et pas d'ajustement de l'effectif.

¹²⁶ A Kédougou et Tamba, : peu de données dans les écoles, mais les écoles semblent utiliser des quantités d'huile supérieures aux autres départements et aux standards du PAM

¹²⁷ L'école reçoit des bons pour 15 élèves alors qu'elle en compte 80 ; le mbakhal permet de réduire le prix d'une ration journalière de 16 FCFA environ par rapport à un plat de riz avec sa sauce.

¹²⁸ La ration déjeuner doit couvrir 34% des besoins énergétiques journaliers et le petit déjeuner 26%. Source IPSR document de projet

élève. Les stratégies des écoles varient face à cette contrainte : certaines maintiennent un standard (Kolda) – mais vont connaître rapidement des ruptures – d'autres réduisent les portions pour maintenir une couverture en termes de nombres de jour de cantine.

89. Les produits locaux toujours présents dans les achats, au côté de produits importés. L'achat de produits locaux avec le bon est recommandé sans être une obligation. Dans la pratique on observe : que le sel iodé est toujours d'origine sénégalaise ; l'huile fortifiée est toujours importée¹²⁹. A Matam, où le marché est approvisionné par de l'huile de contrebande en provenance de Mauritanie, les détaillants insistent sur le fait qu'ils servent de l'huile « sénégalaise » aux écoles, ce qui signifie de l'huile autorisée à la vente au Sénégal¹³⁰. Les légumineuses (niébé) et l'arachide proviennent toujours¹³¹ du Sénégal selon les détaillants.

90. Pour le riz, qui constitue l'essentiel des achats, la situation varie fortement en fonction des régions. Le riz importé est omniprésent à Kolda et Tambacounda. A Kédougou, les détaillants proposent en priorité le riz local. Dans les écoles de Matam dont les détaillants sont approvisionnés par du riz de la vallée de bonne qualité, le riz sénégalais de qualité est largement préféré et échangé contre le bon. Par contre, lorsque les détaillants sont livrés par des grossistes de Dahra, (Ranéro et certaines écoles de Matam), le riz sénégalais de qualité n'est plus disponible. Les écoles optent alors préférentiellement pour du riz importé et ne se rabattent sur le riz local disponible (bas de gamme) qu'en raison de son prix compétitif.

2.3.3 Appréciation de la MCBT par rapport à la modalité vivres dans les écoles (Q2.6)¹³²

91. **Les avis dans les écoles visitées sont partagés** quant aux avantages de la MCBT par rapport aux vivres (annexe 20). Quel que soit l'avis exprimé, il est très souvent nuancé de commentaires concernant la baisse de couverture et du manque de régularité/prévisibilité des distributions qui concernent de manière inégale, toutes les IEF visités en 2018.

92. **Une moitié des écoles visitées préfèrent la MCBT.** Les acteurs considèrent que la qualité des rations s'est améliorée avec le coupon. Les écoles apprécient de choisir des produits conformes aux habitudes alimentaires et aux pratiques culinaires locales ; les acteurs observent une réduction des pertes lors du stockage mais aussi lors des repas¹³³, car les enfants finissent leurs assiettes. Les écoles apprécient de pouvoir contrôler la qualité des produits avant l'achat. Les acteurs au niveau de ces écoles ont le sentiment d'une amélioration de la qualité organoleptique, nutritionnelle et sanitaire des repas. D'autres expliquent que le stock est moins volumineux et ainsi plus facile à gérer, que les risques de détournements sont moindres. Certains considèrent que la communauté est plus impliquée,

• **L'autre moitié se dit favorable aux vivres.** Dans ces écoles, les acteurs rencontrés au niveau de l'école regrettent la modalité vivre. Différents arguments sont avancés pour expliquer cette préférence : **1)** des contraintes logistiques : L'acheminement des vivres de la boutique à l'école, est une étape qui nécessite trop de

¹²⁹ Un détaillant rencontré dispose de cartons vides de SUNEOR une huile enrichie produite au Sénégal, mais au moment de notre passage, il n'a que de l'huile importée en rayon. Dans les écoles : l'huile en stock est toujours importée.

¹³⁰ Ceci explique peut-être que le rapport d'activité Matam 2017 considère que tous les produits achetés avec le bon sont locaux

¹³¹ En dehors d'un cas de pois secs en provenance d'Europe observé dans une école.

¹³² Question reformulée. Question initiale : Comment les différentes combinaisons d'assistance sont-elles appréciées par les bénéficiaires, par les partenaires ? Le point de vue des détaillants est traité en 2.3.5. ; celui des IA/IEF/CCaS en 2.4 . Ils ne sont pas traités ici pour éviter les redites.

¹³³ Ceci est une grande source de satisfaction pour les cuisinières rencontrées qui apprécient également de préparer les repas avec des ingrédients qu'elles maîtrisent, qui sont « frais ».

temps et de ressources, en particulier lorsque la mobilisation de la communauté est faible et que l'activité est à la charge du directeur, lorsque le village est enclavé et mal connecté avec le village du détaillant. **2)** la qualité des vivres : certains considèrent que les vivres livrés par le PAM et en particulier le riz étaient de meilleure qualité que ceux échangés contre le bon. **3)** la transparence : certains estiment que les vivres soulèvent moins de suspicion/de pression de la part de la communauté. **4)** la régularité : selon certains, les vivres ont l'avantage de garantir une «qualité constante» en particulier du riz ; pour d'autres, les vivres garantissent la taille de la ration, car les achats effectués par le PAM seraient moins soumis aux fluctuations des prix que le marché local.

93. Il est possible de ressortir des entretiens conduits avec les écoles les critères qui vont amener une école à préférer la MCBT aux vivres (cf. boîte ci-dessous).

Critères favorisant l'adhésion de l'école au coupon
Ecole bénéficiant d'une bonne couverture avec le bon et des livraisons régulières et prévisibles
Ecole avec un effectif « moyen » (entre 100 et 500 élèves) : permettant d'avoir une masse critique de représentants de la communauté mobilisable pour gérer l'acheminement des vivres
Ecole pour laquelle l'IEF est facile d'accès.
Un détaillant agréé facile d'accès
Un détaillant qui propose des vivres de qualité (en particulier le riz)
Ecole où le directeur/les enseignants et la communauté entretiennent de bonnes relations
Une communauté investie dans la gestion de l'école

94. Lors des échanges dans les écoles, **plusieurs suggestions et recommandations** sont formulées par les acteurs pour améliorer la mise en œuvre de la modalité.

- Sans surprise, la demande la plus exprimée concerne l'augmentation de la valeur du bon : les écoles sollicitent une prise en compte des augmentations des effectifs ; la prise en compte des maternelles et tout simplement une augmentation du bon pour pouvoir assurer la cantine tous les jours.
- Concernant les rythmes de distribution : plusieurs écoles souhaitent que les bons soient distribués de manière plus régulière et prévisible. A noter, un directeur souhaiterait que les bons ne soient livrés qu'une fois tous les deux mois, ou même tous les trois mois pour limiter les allers-retours école-IEF et école-boutique.
- L'élargissement du panier de produits éligibles au sucre, légumes, oignons, condiments, concentré de tomate, bouillon cube, lait en poudre, poisson et (dans une école) de la viande
- La formation des nouveaux directeurs (et le rafraichissement des directeurs/président de CGE) sur les outils de gestion.
- Une école souhaite un appui pour l'acheminement des vivres qu'elle n'arrive pas à gérer ; une autre recommande l'abandon de la MCBT et le retour aux vivres.

2.3.4 Effet de la modalité coupon sur la production locale (Q2.2)¹³⁴.

95. L'absence de suivi des achats (cf 2.2.4) ne permet pas de quantifier les achats de vivres issus des productions sénégalaises. Cependant, on peut estimer que les CaS assistées par la MCBT représentent une demande limitée à l'échelle du pays, et il est peu probable qu'elle stimule la production nationale. Par contre, l'intervention peut avoir un effet à l'échelle locale, en créant une demande sur un bassin limité de production susceptible de stimuler la production. Dans les départements visités, les bassins de production semblent en général relativement éloignés des détaillants ou

¹³⁴ La question Q2.2 a été scindée en deux pour présenter d'une part les effets sur la production (§2.3.4) puis sur le marché (§ 2.3.5).

difficile à tracer. Le plus souvent les détaillants s'approvisionnent auprès de grossistes et ne sont pas en lien direct avec les producteurs. Ainsi sur Matam, le riz local acheté par les écoles est du riz de Podor et le coupon ne semble pas avoir stimulé la production de riz dans les localités visitées.

96. Quelques exemples illustrent toutefois le possible effet du coupon pour les producteurs locaux : Deux détaillants rencontrés sont également cultivateurs et produisent de l'arachide qu'ils écoulent en partie à travers le bon. Trois producteurs/transformateurs rencontrés ont investi le marché créé par le bon et vendent leur production (niébé, arachide) directement au détaillant agréé pour un approvisionnement des écoles. Une transformatrice d'arachide témoigne d'un effet du coupon sur son niveau d'activité :

« Avant le contrat avec les écoles, je ne vendais que des petits sachets de pâte d'arachide aux gens du village. Ils achetaient 100F ou 200F pour le repas. Aujourd'hui, je vends 2 ou 3 seaux de 22,5 kg à chaque fois que le détaillant reçoit des bons. Je gagne 2000 ou 2500 FCFA par seau en moyenne suivant le prix d'achat de l'arachide. » (*Une transformatrice d'arachide, département de Kolda*).

Les déclarations des autres producteurs rencontrés ne permettent pas d'affirmer que le coupon a réellement stimulé la production. La mise en marché a pu être facilitée par la proximité du détaillant mais l'impact sur l'offre n'est pas avéré.

97. Kédougou est le seul département visité, dans lequel le riz vendu en priorité par les détaillants est produit dans la zone de consommation. Ceci est une conséquence du programme PAA¹³⁵ qui a soutenu la production de riz de trois Unions de Producteurs, mais aussi, en organisant l'approvisionnement des CaS par les Unions, renforcé la demande en riz local des écoles. Pendant la mise en œuvre du PAA, le PAM jouait le rôle d'intermédiaire entre les écoles et les producteurs. A la fin du projet, avec l'adoption du coupon, le rôle joué par le PAM dans le PAA est tenu par les détaillants agréés. Les connexions entre détaillants et producteurs se sont établies sans intervention particulière du PAM, facilitées par la « double casquette » de certains acteurs : deux détaillants agréés sont producteurs de riz et présidents d'unions bénéficiaires du PAA. Sans avoir nécessairement stimuler la production locale, l'adoption du coupon a ainsi permis de ne pas perdre les acquis du PAA.
98. Ces acquis doivent cependant être relativisés : **(1)** La production locale n'est pas en mesure d'assurer toute l'année l'approvisionnement des CaS¹³⁶. **(2)** L'enclavement de Kédougou impacte fortement les prix des produits importés et permet de commercialiser le riz des Unions à un prix localement compétitif¹³⁷ mais supérieur aux prix observés sur les marchés des autres départements pour le riz sénégalais de qualité (annexe 21). **(3)** Les détaillants et les IEF soutiennent fortement la démarche du « consommé local », mais cette attitude n'est pas observée dans les écoles visitées, où l'important est avant tout de servir du riz, quelle que soit sa provenance.
99. Dans les zones visitées, des femmes généralement organisées en Groupements d'Intérêt Economique (GIE) transforment les productions locales, très souvent sous forme de farines composées (céréales et légumineuses) ou enrichies¹³⁸, qui pourraient se substituer au CSB pour servir une bouillie de petit déjeuner dans les écoles. L'accès au marché est souvent une contrainte majeure pour ces groupements qui ont – pour certains – des capacités de production non-négligeables, mobilisées lors de

¹³⁵ Le programme a appuyé pendant 4 ans (2012-2016) 1000 producteurs de riz issus de trois unions (Dimboli, Bandafassi et Dar Salam) au travers : (i) d'un appui technique de la FAO visant l'augmentation de la productivité (fourniture d'intrant) ; (ii) d'un appui du PAM à la commercialisation des surplus de riz en approvisionnant 180 cantines scolaires. Les unions s'engageaient pendant le contrat à fournir 70 T de riz blanc local 25% brisé à 240 FCFA le kg au PAM qui livrait directement les écoles.

¹³⁶ Lors de la visite à Kédougou, le riz local n'était pas disponible dans les boutiques, malgré une demande existante.

¹³⁷ Malgré des marges conséquentes parfois pratiquées par les détaillants (annexe 22).

¹³⁸ Avec un complément Vitamine et Minéraux (CMV)

commandes institutionnelles. Aujourd'hui la CLM soutient certains d'entre eux. L'adoption du coupon était une opportunité, en synergie avec les interventions d'autres acteurs, de créer un débouché pour ces opératrices et de valoriser des acquis précédents¹³⁹. Cette option n'a pas été explorée au cours de la période évaluée : aucune activité n'a été conduite pour encourager l'achat de ces farines composées ou enrichies avec le coupon.

100. Ainsi en dehors de sensibilisation des détaillants et CGE, aucune activité spécifique n'a été programmée pour favoriser les achats de produits locaux auprès de producteurs/trices à travers les coupons. Quand les circuits de commercialisation des produits locaux/nationaux existent, les produits sont achetés par les écoles mais lorsqu'ils ne le sont pas, la MCBT n'a pas permis de les inclure dans de nouveaux circuits de commercialisation.

2.3.5 Effet de la modalité coupon sur les marchés (Q2.2)¹⁴⁰.

101. La MCBT permet d'engager la valeur des bons dans l'économie locale. En 2015-16 et 2016-17¹⁴¹ à travers l'IPSR et le PP : **2.M°\$US** ont été injectés dans l'économie locale. Les effets de la MCBT sur les marchés sont appréciés à travers les entretiens conduits avec les détaillants agréés.

Une marge bénéficiaire appréciable, des gains variables d'un détaillant à l'autre.

102. Tous les détaillants rencontrés reconnaissent que l'intervention leur permet une augmentation de leur activité et de leur chiffre d'affaire. Les détaillants ont souvent des difficultés à estimer les marges bénéficiaires¹⁴² spécifiques à l'activité CaS. Les détaillants qui ont travaillé avec le PAM pour les TFA (40% des détaillants rencontrés) ont également du mal à distinguer l'effet des TFA de celui des CaS, mais ils considèrent tous que le TFA génère un volume d'activité plus important que les écoles. Sur la base des données qualitatives collectées, l'évaluation a tenté d'estimer la marge bénéficiaire des détaillants.

103. **Les marges pour les différentes denrées** (annexe 22, Table 10) : Les prix de vente aux écoles des différentes denrées¹⁴³ relevés chez certains détaillants¹⁴⁴ ; les prix d'achat auprès des grossistes (ou de producteurs ou marchés locaux), les prix du transport jusqu'à la boutique¹⁴⁵ ont été utilisés pour estimer la marge au kg pour les différents produits éligibles au panier¹⁴⁶. Ces valeurs restent des estimations : rien n'oblige le détaillant à divulguer des marges qui sont par ailleurs susceptibles de varier au cours de l'année. Cependant ces données, permettent d'établir un ordre de grandeur des marges des détaillants pour les denrées les plus fréquemment échangées. On observe ainsi :

- **Une marge bénéficiaire au kg contenue autour de 20 FCFA/kg pour le sel, le mil, le riz** (importé, local de qualité¹⁴⁷ ou local bas de gamme). Elle est

¹³⁹ Le PAM a dans le passé travaillé avec le GIE Koba Club à Kédougou pour développer huit formules de farine enrichie.

¹⁴⁰ Effet de la modalité sur les non-bénéficiaires en termes d'inflation et d'augmentation des prix (Q2.3) est traité en Impact (cf 2.4.2)

¹⁴¹ Montants des transferts réalisés (source : SPR 2017 et 2016 du PP ; et BP pour l'IPSR).

¹⁴² Chiffre d'Affaire et Bénéfice sont souvent confondus dans les discours des détaillants. Ceci peut expliquer le « bénéfice annuel » de 5M° FCFA fait en servant une école de 134 élèves d'un détaillant de Ziguinchor (SPR 2017 CP). Estimation qui paraît exagérée.

¹⁴³ Cette donnée peut être vérifiée dans les écoles (registre) et sur les fiches d'émargement quand elles sont disponibles.

¹⁴⁴ Les prix ne sont pas renseignés : 1° lorsque le produit n'est pas vendu aux écoles (ex : riz local, mil, maïs à Kolda) ; ou vendu en très faible quantité (ex Sel à Kolda, Kédougou Tamba). 2° Lorsque les conditions d'entretien ne permettent pas de relever les informations (entretien le jour du marché, détaillants évasifs, données aberrantes, absence de marge ou marges négatives). Ainsi, les moyennes ne sont pas calculées sur l'ensemble de l'échantillon de détaillants.

¹⁴⁵ Sans doute fréquemment sous-estimés.

¹⁴⁶ Les valeurs moyennes des marges sont représentées dans le tableau 10 en annexe 22 et les écarts observés entre détaillants et entre régions sont présentés dans la figure 15 annexe 21.

¹⁴⁷ A noter que pour le riz local de qualité, la marge moyenne est tirée vers le haut par une marge relevée (75 FCFA/kg) chez un détaillant de Kédougou, qui est, par ailleurs, membre d'une union de producteurs de riz anciennement partenaire du PAA.

inférieure à 20FCFA/kg pour le riz local bas de gamme chez les quelques détaillants qui vendent régulièrement ces produits aux écoles (Ranéro/Matam).

- **Pour les huiles, le niébé, l'arachide et la pâte d'arachide**, la plupart des détaillants s'octroient une marge d'environ 100 FCFA/kg. La marge sur l'huile paraît plus élevée dans les régions (Tambacounda, Kédougou) où le prix de vente est plus élevé.

104. **La marge bénéficiaire par bon échangé** (annexe 22, Table 11). En tenant compte de ces marges estimées et d'un panier simplifié dominé par le riz (70% de la valeur du bon) suivi de l'huile (20%) puis des légumineuses (10%), et d'une valeur moyenne de la marge au kg pour chaque denrée, on peut estimer que la marge bénéficiaire pour 70 FCFA (valeur journalière individuelle) est d'environ 5,7 FCFA, soit un pourcentage de marge d'environ 8%.

105. Les bénéfices des détaillants varient naturellement en fonction : **1)** du niveau de couverture du programme ; en 2017-2018, dans l'IEF de Kédougou qui ne reçoit que 17 jours d'appui, les bénéfices des détaillants sont négligeables. **2)** de la valeur journalière du bon : la réduction de la valeur du bon de 120 FCFA à 70FCFA a réduit la marge possible pour les détaillants. Une modalité 100% coupon est également plus intéressante pour les détaillants qu'une modalité combinée coupon/vivre qui réduit la valeur des échanges et donc la marge potentielle ; **3)** de la composition du panier échangé : lorsque le panier « se resserre » autour du riz, les marges se réduisent. Mais un panier constitué à 100% de riz, permet toutefois une marge d'environ 6,7% sur le bon. **4)** de l'effectif d'élèves alloué au détaillant qui peut varier d'un facteur 10 d'un détaillant à l'autre dans le même département. A titre d'exemple, dans le département de Matam¹⁴⁸, une majorité de détaillants ont pu dégager une marge comprise entre 35.000 et 230.000 FCFA au cours de l'année 2016-17. Pour les 5 détaillants qui servent plus de 1.000 élèves, la marge bénéficiaire est potentiellement supérieure à 570.000 FCFA¹⁴⁹.

Un accès facilité au crédit

106. Les détaillants reconnaissent qu'ils bénéficient d'un capital-confiance auprès de l'IF partenaire et qu'il leur serait facile d'accéder aux crédits offerts par cette institution. Les IF rencontrés expliquent que certains détaillants ont ouvert des comptes et sollicité des crédits auprès d'eux. Ces cas sont rares : parmi les détaillants rencontrés, un seul a ouvert un compte chez UIMCEC et aucun n'a contracté de prêt. Les détaillants mentionnent également que la relation qu'ils entretiennent avec leur grossiste s'est consolidée. Les grossistes sont en confiance, rassurés par les volumes et la régularité des commandes, et leur font crédit en toute tranquillité.

107. Par ailleurs, l'échange, en fin d'année scolaire, entre les écoles et les détaillants, de doubles bons pour des livraisons de vivres reportées à la rentrée suivante représentent une opportunité de crédit avantageuse pour les détaillants. Dans la région de Matam, en 2017-18, les détaillants ont potentiellement accéder à un prêt d'un montant équivalent à 48 jours de cantine; ce prêt est réalisé en avril, pour une période de 5-6 mois, puisque les cantines ne reprennent rarement avant le mois de novembre. Pour un détaillant servant 300 élèves, la somme potentiellement prêtée s'élève à 1 M° de FCFA ; s'il sert plus de 1.000 élèves, le prêt est supérieur à 3 M° de FCFA.

¹⁴⁸ Voir détail en (voir annexe 22, Table 12)

¹⁴⁹ Source : Fichier PAM - ECOLES PAM IEF MATAM - DETAILLANTS.xlsx

Des bénéficiaires réinvestis dans les activités marchandes ou productives

108. Les détaillants engagent une partie de leurs bénéfices dans des dépenses courantes, dans des biens non productifs (en général le logement) mais ils déclarent le plus souvent investir les bénéfices tirés du coupon dans leur boutique. Sans être en mesure de distinguer les apports du coupon cantine des autres activités de vente, tous déclarent que leur affaire a pris de l'ampleur depuis qu'ils travaillent avec le PAM : le coupon a essentiellement permis d'accroître leur fonds de roulement. Certains décident d'investir dans d'autres activités ; il s'agit le plus souvent de la production agricole, ou production animale ; mais aussi d'activités de services (location de chaises pour les cérémonies).

« Le coupon permet d'avoir une somme d'argent importante d'un coup. Cela renforce mon commerce et mes autres activités ; j'ai une seconde boutique et un poulailler. Pour le poulailler par exemple, j'avais seulement 50 poussins avant le PAM, aujourd'hui j'ai 3 boxes de 250 poussins. Ce n'est pas uniquement grâce au PAM, mais ça participe ». *Détaillant agréé, Département de Kédougou*

Des bénéficiaires sociaux reconnus

109. Plusieurs témoignages démontrent que le bénéfice de l'intervention pour le détaillant dépasse le bénéfice financier immédiat et relève du bénéfice social. Approvisionner les écoles confère aux détaillants une certaine notoriété dans le village ; cela les amène à discuter avec le directeur d'école, le président du CGE et renforce leur positionnement dans la communauté. C'est une source de fierté mais également un moyen d'étendre leur clientèle.

110. **Les détaillants partenaires sont unanimement positifs** : Tous les détaillants rencontrés sont satisfaits de l'adoption du coupon dans les écoles. Aucun d'entre eux ne souhaite « perdre le marché » même si il est moins intéressant (en volume) que les transferts aux ménages. La motivation des détaillants est un facteur de régulation de l'opération, ils sont vigilants à respecter les règles fixées par le PAM (pas de vente de produits hors panier (en général) ; pas de remboursement en cash ; pas de déduction du transport sur la marchandise, etc.). En matière de suggestions, les détaillants proposent : d'étendre le programme et de leur confier de nouvelles écoles

2.3.6 Mise en œuvre de la stratégie de ciblage, notamment du genre (Q2-4)

111. **Ciblage géographique** : Les critères de ciblage géographique ont été globalement respectés. En réponse à la réduction des ressources, le PAM a réduit le champ géographique de son activité cantine : Ainsi certaines régions¹⁵⁰, départements¹⁵¹, écoles ont été exclus entre 2014-2015, 2015-2016 et 2016-2017. La stratégie du PAM consistait à se concentrer sur certaines zones permettant d'envisager une stratégie de convergence des interventions. Elle est pertinente. Par contre, à partir de 2017-2018, un changement d'approche est observé : alors que la couverture par élève se réduit drastiquement, on assiste à l'inclusion d'écoles additionnelles, dans les départements de Kedougou, Tambacounda et Kolda¹⁵² (annexe 23). Cette stratégie d'extension des écoles du programme dans un contexte de ressources toujours contraintes n'est pas pertinente et nuit à la qualité de l'intervention.

112. **Ciblage des écoles** : Les EEP sont depuis 2015-16, les seuls établissements ciblés, les daaras et CTP ont été exclus ce qui se justifie par la réduction des ressources. La performance de l'école en matière de gestion de la cantine était un

¹⁵⁰ Thiès, Louga, Diourbel.

¹⁵¹ Bakel et Goudiry sur la région de Tambacounda ou le Salemata et Saraya sur la région de Kédougou.

¹⁵² Par exemple, dans le département de Kedougou, le nombre d'écoles appuyées passe de 23 en 2016-2017 à 63 l'année suivante. Le département du Salemata, abandonné l'année précédente, redevient bénéficiaire en 2017-2018 (18 écoles).

critère de ciblage et une condition de maintien dans le programme. Les critères avancés pour apprécier la performance de l'école (annexe 12) ne sont pas scrupuleusement respectés¹⁵³. Selon le document de ciblage du PAM, certaines écoles ne devraient pas être maintenues dans le programme. Selon les CCaS, les écoles s'étaient engagées à améliorer leur performance de gestion ; la faiblesse du suivi ne permet pas d'apprécier leur progression.

113. **Les effectifs** : initialement le PAM prévoyait de cibler les écoles dont les effectifs sont compris entre 50 et 500/600 élèves¹⁵⁴. Ce critère n'est pas toujours respecté¹⁵⁵. Dans le département de Ranérou, de très petites écoles (effectif < 20) sont assistées ce qui génère souvent des difficultés : **1)** peu d'acteurs étant présents au niveau de l'école (un seul enseignant-directeur, peu de familles, CGE peu dynamique), c'est souvent le directeur qui assure la gestion de l'ensemble des étapes (récupérer les bons, passer la commande, aller chercher les vivres). Ceci peut se traduire à chaque bon par des journées ou 1/2 journées de fermeture de l'école qui pénalisent l'enseignement. **2)** La multiplication d'établissements de petites tailles ne facilite pas le suivi dans un département où les distances entre les écoles et la préfecture sont grandes. **3)** Par ailleurs, depuis 2017-18, les écoles soutenues par le PAM bénéficient prioritairement de l'allocation du gouvernement affectée sans considération de l'effectif. L'inclusion d'écoles à petits effectifs induit des niveaux d'assistance par élève très élevé qui pose des questions d'équité.
114. **Ciblage pour la MCBT** : Comme prévu initialement, le changement de modalité n'a pas été un facteur d'exclusion des écoles les plus vulnérables. Au vue des observations de terrain, des critères associés à la gestion de la MCBT prenant en compte des questions de faisabilité¹⁵⁶, et l'avis des écoles¹⁵⁷, auraient pu être envisagés (cf. 2.6.1).
115. **Les combinaisons d'assistance**¹⁵⁸ ne sont pas dictées par des besoins spécifiques des différentes zones mais par les ressources disponibles : (1) l'appui du Luxembourg permet d'assurer la MCBT 100% sur la région de Matam pendant deux années scolaires ; (2) une disponibilité en vivres (don de conserve de poisson par le Japon) justifie les modalités mixtes sur les autres régions ; (3) les productions locales soutenues par le PAM complètent le bon d'une valeur ajustée (entre 2015 et 2017) dans certaines écoles de Kaolack (champs communautaires) et Kédougou (PAA).
116. **Le choix des détaillants** repose sur un compromis entre : la contrainte de l'accès (boutique proche ou facilement rejointe par l'école) et de l'effectif servi (en dessous d'un certain effectif, la motivation des détaillants peut chuter et nuire à leur adhésion). Dans les départements visités, le ciblage des détaillants a été conduit de manière efficace puisqu'ils ont - sauf exception¹⁵⁹ - été en mesure d'assurer le service demandé, que les écoles visitées n'expriment pas de critique sur le choix du détaillant¹⁶⁰ et sont majoritairement satisfaites du service rendu¹⁶¹.

¹⁵³ Dans certaines écoles visitées, on observe : l'absence de magasin et des vivres stockées dans les salles de classe ou dans la chambre du directeur (2 écoles dans lesquelles le directeur ne dispose pas de bureau) ; un % de parents cotisant inférieur ou égal à 40% selon les déclarations des CGE ; un faible engagement communautaire ; des outils de suivi très mal gérés.

¹⁵⁴ 50-600 élèves dans le CP document de projet ; Effectif 50 à 500 élèves selon les consignes transmises aux IEF de Matam en 2016.

¹⁵⁵ En pratique, des écoles de plus de 600 élèves sont assistées, de même que des écoles de moins de 50 élèves.

¹⁵⁶ Accessibilité de l'IEF, de la boutique agréée par exemple

¹⁵⁷ Engagement de la communauté à prendre en charge les coûts associés à la MC. Préférence de l'école pour la MC.

¹⁵⁸ Voir annexe 13

¹⁵⁹ Un détaillant rencontré (Kédougou) a arrêté la collaboration avec le PAM. Il semble que ce commerçant n'avait pas l'envergure suffisante pour être agréé, malgré le faible volume de son contrat avec le PAM (73 élèves concernés) : il n'avait pas la capacité d'avancer les fonds pour le contrat école et n'avait pas la confiance de son fournisseur qui ne lui faisait pas d'avance.

¹⁶⁰ Des ajustements ont été effectués pour améliorer l'efficacité de l'intervention : des écoles ont, à leur demande, changé de détaillants en cours d'intervention. Ces ajustements sont mentionnés par les acteurs. La prise en compte de leur point de vue a été très appréciée

¹⁶¹ A noter que dans le département de Kédougou les 3 écoles visitées ne sont pas satisfaites mais : dans un cas, le problème est lié à l'état de santé du détaillant ; dans le second à des prix trop élevés pratiqués par le détaillant selon les écoles ; une affirmation que

2.3.7 Réponse aux besoins spécifiques des femmes et des filles lors de la mise en œuvre de la modalité coupon (Q2.5)

117. Dans les écoles visitées, les femmes membres du CGE sont fréquemment absentes lors des visites. Les femmes rencontrées voient les aspects positifs du CBT (choix des produits, fraîcheur, etc.) et n'en subissent pas les contraintes (déplacement chez le détaillant, ..). Les postes tenus par les femmes (souvent trésorières ou chargées de suivre les cuisinières) sont peu impactés par l'adoption du coupon. Les acteurs clés pour la gestion de la MCBT sont le directeur de l'école et le président du CGE, postes généralement occupés par des hommes¹⁶² ; ce sont eux qui sont formés au lancement de la MCBT. Lors de l'élaboration du 1er bon de commande, une réunion large du CGE est organisée à l'école ; les femmes participent et donnent leur avis. Par la suite dans la majorité des écoles, cette commande est « reconduite » en comité restreint par un petit groupe dont les femmes sont souvent absentes ; dans les écoles visitées, les deux personnes habilitées à retirer les vivres chez le détaillant, sont toujours des hommes.
118. Le faible investissement des programmes en faveur des femmes membres des CGE est confirmé par les deux indicateurs transversaux de genre du PAM (annexe 24). Ils mesurent sur la composante alimentation scolaire, les progrès **1)** en matière de prise de responsabilité des femmes dans les CGE et **2)** de renforcement de capacité des femmes membres des CGE. Les cibles (respectivement >50% et >60%) ne sont pas atteintes : les femmes sont sous-représentées dans les CGE et une très faible proportion de membres féminins des CGE ont bénéficié de formation. Cette proportion décroît entre 2015 et 2016¹⁶³. Elle n'est pas renseignée dans le SPR 2017, car les CGE, formés fin 2016, n'ont pas bénéficié de nouvelles formations au cours l'année 2017.
119. **Les cuisinières**, sont des acteurs clés pour le fonctionnement des cantines. Elles ne bénéficient pas d'activités spécifiques depuis l'adoption de la MCBT. Une seule cuisinière rencontrée déclare avoir bénéficié d'une formation du PAM dans le passé. L'organisation de la préparation des repas est laissée à l'appréciation des CGE et aucune action n'est programmée, ou recommandation formulée par le programme pour renforcer le positionnement des cuisinières. On note sur le terrain une capacité d'initiatives des écoles afin de trouver des solutions qui tiennent compte des besoins des femmes. Ainsi les horaires des repas (cf. §83) sont fixés en tenant compte de la disponibilité des femmes. **1)** A Kolda/Kédougou/Tambacounda, le modèle adopté pour la préparation des repas consiste à répartir la charge de travail en mobilisant « à tour de rôle » des groupes de femmes issus des différentes communautés/villages concernés par l'école. Cette organisation évite de pénaliser des femmes contraintes toute l'année à conduire une activité bénévole et fonctionne plutôt bien à part en période de forte activité agricole (récolte anacarde, maraîchage) où il est difficile de convaincre les femmes de venir faire les repas. **2)** Dans la région de Matam, ce système a été testé mais ne fonctionnait pas bien dans les écoles visitées. Ainsi, c'est une femme ou un groupe restreint de femmes qui assure la préparation des repas toute l'année. Des dédommagements sont mis en place : souvent la cuisinière (et ses enfants) partagent le repas des élèves ; à noter, l'initiative d'une école de l'IEF de Matam qui rémunère deux cuisinières (15.000 FCFA/mois chacune) en utilisant les cotisations communautaires¹⁶⁴.

l'équipe d'évaluation remet en question au vue des prix pratiques sur les marchés ; dans le dernier cas c'est le temps de livraison qui pose problème et est liée à l'enclavement de l'école.

¹⁶² Aucun des présidents de CGE rencontrés n'est une femme, et seulement deux écoles visitées sont dirigées par des femmes

¹⁶³ Les évolutions sont à considérer avec précaution : Voir §75

¹⁶⁴ Une école où le niveau de cotisation est élevé : 50 FCFA/jour/élève.

120. **Les détaillants agréés intervenant sur les Cas sont majoritairement des hommes**¹⁶⁵. Lors des premières enquêtes conduites pour identifier les détaillants; des conseils auraient été prodigués aux détaillantes rencontrées pour faciliter leur inclusion lors d'un second round d'identification. Les résultats de cette démarche ne sont pas perceptibles. En l'absence de ciblage favorisant les femmes, et d'activités programmées pour les appuyer et faciliter leur inclusion dans le programme, l'adoption du coupon n'a pas permis une inclusion satisfaisante de ces opératrices. Quelques cas sont observés d'accès des productrices locales aux débouchés créés par l'activité mais les opportunités d'inclusion sont restées largement inexplorées.

2.4 Question 4 : Impact¹⁶⁶

2.4.1 Impact de l'adoption du coupon sur la vie des bénéficiaires¹⁶⁷ (Q4.1)

121. Au moment de l'évaluation, on n'observe pas d'impact du coupon sur la disponibilité ou la diversité des produits alimentaires sur le marché local, ni sur les pratiques alimentaires à domicile.

122. Un des impacts de la MCBT sur les bénéficiaires est la responsabilisation accrue des écoles sur la gestion des approvisionnements. L'achat décentralisé des vivres engendre un renforcement de capacité des CGE à gérer de façon autonome leur approvisionnement selon un modèle qui se rapproche de celui promu par l'Etat. En cela, la MCBT facilite le transfert des activités au gouvernement. Cet impact doit être tempéré par les réticences concernant la modalité (cf. 2.3.3). La gestion a bien été décentralisée mais l'adhésion de certaines écoles n'est pas acquise. Par ailleurs, le degré d'autonomie des écoles demeure relatif. Elles sont encore fortement appuyées par le PAM lors des achats (pas le choix du détaillant, pas ou peu de négociation des prix, choix des produits très encadré). Le niveau d'encadrement des écoles pour la gestion de l'allocation du gouvernement doit être clarifié, mais il sera potentiellement moins fort qu'avec la MCBT du PAM.

2.4.2 Impact de la MCBT sur le développement économique local (Q4.2)

123. Les effets/impacts de la MCBT sur le secteur productif sont marginaux à ce stade. Par contre, l'évaluation peut estimer que l'adoption de la MCBT a un impact positif sur l'économie locale en renforçant des opérateurs économiques de proximité qui sont prêts à s'engager dans de nouveaux partenariats avec le PAM. Les marges réalisées par les détaillants agréés sont majoritairement réinvesties dans des activités économiques. L'impact des prêts consentis en fin d'année est sans doute non négligeable. A noter également, certaines initiatives de détaillants, induites par le contrat PAM, qui peuvent avoir à terme des impacts économiques ou sociaux intéressants. Les détaillants agréés d'une commune de Kolda se sont engagés dans une logique d'épargne en s'organisant en groupe solidaire (type tontine) ; ces mêmes détaillants se sont organisés et mutualisent les coûts de transport de leurs marchandises depuis Kolda. Dans le même département, des détaillants ont désigné un porte-parole pour négocier les modalités du contrat avec le SB du PAM.

124. L'adoption du coupon n'a pas généré d'impacts négatifs sur le marché. Aucune observation n'a été faite : d'inflation, de rupture d'approvisionnement du marché, de disparition de boutiques non agréées, imputable à l'activité. Plusieurs raisons l'expliquent : **1)** le volume de marchandise échangé demeure modeste par rapport aux

¹⁶⁵ Il n'y a que 16 détaillantes servant les CaS dans les fichiers détaillants du PAM pour les CaS donc 3 ont été rencontrées

¹⁶⁶ Comme précisé dans le rapport de démarrage, l'évaluation ne peut prétendre à la réalisation d'une étude d'impact de l'adoption du coupon : l'absence d'enquête de référence, le manque de certaines données de suivi limite la portée des analyses conduites. L'impact est entendu ici comme un effet/changement attendus ou non qui aurait des chances de perdurer après le programme du PAM

¹⁶⁷ Pour rappel, il ne s'agit pas d'apprécier l'importance de la cantine scolaire mais celle de la MC.

échanges existants et même par rapport aux volumes des activités TFA. **2)** Les détaillants fonctionnent le plus souvent en flux tendu pour assurer la commande des écoles en sollicitant des grossistes qui répondent facilement à la demande car ils ont accès à des approvisionnements nationaux (et internationaux pour le riz et l'huile) et les volumes traités sont minimes par rapport à leur activité. **3)** les prix sont encadrés, par les SRC qui font des visites régulières dans les points de vente dans le cadre de leur contrôle de routine, mais également par le PAM qui définit en début d'année, lors de la signature du contrat avec les détaillants les prix recommandés pour la vente aux écoles.

125. Par contre, la modalité n'a pas eu à ce stade d'impact positif significatif sur le développement de nouveaux circuits d'approvisionnement. Les détaillants ont très majoritairement assuré les commandes des écoles en s'appuyant sur le (ou les) circuits d'approvisionnements qu'ils avaient déjà établis. Seuls quelques détaillants témoignent avoir recherché d'autres fournisseurs pour les produits qu'ils ne commercialisaient pas habituellement (pâte d'arachide/niébé).

2.4.3 Impact de la modalité sur les activités économiques des femmes et sur les relations homme femmes au sein des communautés (Q4.3 et Q4.4)

126. L'absence de mesure adoptée lors de la conception de la MCBT pour prendre en compte spécifiquement les besoins des femmes, qu'elles soient acteurs au niveau des écoles (CGE, cuisinières) ou opératrices économiques (détaillantes, productrices) explique l'absence d'effet sur les activités économiques des femmes et sur les relations homme femmes au sein des communautés (Q2.3.7) et donc l'absence d'impact notable de la MCBT sur le renforcement du pouvoir de décision et l'autonomie des femmes que ce soit au niveau des écoles ou des acteurs économiques. Les comités de gestion visités sont dominés par les hommes qui occupent majoritairement les postes de responsabilité. Le potentiel des femmes de la communautés en matière de production de légumes, céréales et farines enrichies n'est pas valorisé par des dispositions spécifiques de la modalité.

2.4.4 Impact de l'activité sur les services de la DCaS (Q4.5)

127. Au niveau décentralisé, l'adoption du coupon a engendré de nouveaux processus dans le travail des chargés de cantines : le suivi de l'activité implique que les CCaS travaillent avec de nouveaux acteurs (détaillants, IF, SRC dans les premiers temps de la MC). Cette diversification des interlocuteurs des CCaS est perçue positivement par les acteurs concernés et semble accroître l'intérêt de leur travail.

128. Au cours de la période évaluée, le positionnement des inspections a fortement évolué suite à l'adoption de la MCBT mais également à l'abandon de la modalité vivre pour l'appui du gouvernement¹⁶⁸. La décentralisation des achats aux niveaux des écoles opérés par le PAM et le gouvernement « dépossèdent » les CCaS d'une partie de leur activité passée. Ils ne gèrent plus les vivres et se voient cantonner à un rôle de contrôleur sans avoir nécessairement les moyens d'effectuer ces contrôles (cf. 2.2.4). Les CCaS/IEF reconnaissent que le coupon facilite la gestion des interventions tout en exprimant des doutes ou des inquiétudes par rapport au nouveau schéma de fonctionnement. Ils craignent que les fonds ne soient pas utilisés pour le fonctionnement de la cantine (détournement/réaffectations à d'autres besoins des écoles) et les suspicions envers les directeurs d'école sont assez fréquentes dans les discours. Cette attitude peut nuire à la réussite de la décentralisation des achats.

¹⁶⁸ Avant 2014, dans le cadre de l'appui de l'Etat, les CCaS procédaient aux achats de vivres et suivaient les livraisons dans les écoles.

2.4.5 Principaux facteurs ayant favorisé ou au contraire fragilisé la réalisation des effets directs et des impacts de l'activité (Q.4.6)

129. Un des facteurs de réussite de la MCBT, expliquant la rapidité de son déploiement sur le territoire, est la valorisation **1)** de la longue expérience du BP des CaS (ciblage, CCaS et CGE formés) et **2)** des acquis de la MCBT expérimentée sur les TFA (maîtrise de la sélection des détaillants, réseau en place, partenariat établi avec les IF).
130. La **mauvaise conjoncture de financement** a fragilisé les programmes, limité les résultats et sans aucun doute la portée des impacts. Le programme s'est resserré sur son cœur de l'activité et certaines actions¹⁶⁹ n'ont pas été initiées. La couverture de l'assistance s'est réduite, impactant les effets économiques et la satisfaction des bénéficiaires. Certains paramètres, ont sans doute participé à limiter les ressources allouées au programme. Les faiblesses du système M&E (cf. 2.2.4) et le manque de données de terrain démontrant les effets des activités n'aident pas à mobiliser des financements. Le M&E est conçu comme un dispositif de contrôle. Il suit l'effectivité de l'activité mais ne permet pas de suivre les effets attendus ni d'adapter et réorienter les modalités du programme aux difficultés rencontrées et bonnes pratiques menées par les acteurs opérationnels. L'absence de cadre de concertation pour coordonner les actions du PAM avec des partenaires clés ne facilite pas la recherche de financement et limitent les effets de la MCBT (cf. 2.6.3).
131. **Des contraintes institutionnelles** : Malgré les progrès observés (élaboration d'une politique, inscription des cantines dans le PAQUET révisé, un budget croissant etc), la DCaS demeure une division mal armée pour promouvoir un agenda politique en faveur de la restauration scolaire. Cette faiblesse se ressent dans les IEF où les arbitrages nécessaires orientent les ressources vers d'autres priorités.
132. **Des dimensions programmatiques** décrites précédemment expliquent certaines faiblesses des impacts obtenus jusqu'ici. Certaines analyses ont manqué **1)** lors de la conception de la modalité ; en particulier, pas de prise en compte la question du genre ; un déficit d'analyse des contraintes pesant sur certaines écoles et impactant l'efficacité de l'appui à l'échelle de l'école ; l'adoption d'un modèle unique qui nuit à l'adhésion de certains acteurs. **2)** Lors de la mise en œuvre, les erreurs observées sur les effectifs des bénéficiaires ; le non-respect des calendriers de distribution puis l'extension de la couverture géographique en 2017-18 dans un contexte de financement tendu, sans que les articulations entre le coupon et l'allocation de l'état ne soit suivies de manière effective, ont atténué les impacts potentiels de la modalité.

2.5 Question 5 : Durabilité

2.5.1 Renforcement des capacités des institutions, communautés et autres partenaires pour inscrire l'activité dans une perspective durable (Q5.1)

133. Les investissements du BP dans le renforcement de capacité des partenaires (formations, développement/dotation d'outils de suivi (cf. 2.2.4) sont conséquents et contribuent à la durabilité du système. Cette contribution peut être accrue en concevant les activités/outils qui dépassent le cadre de l'intervention PAM.
134. **Les registres** sont conçus pour renseigner les activités du PAM. Ils ne permettent pas un suivi global de la restauration scolaire intégrant les contributions à la fois de l'Etat (allocation du gouvernement), des populations (don monétaire ou en

¹⁶⁹ Comme l'appui aux groupements de femmes productrices/transformatrices

nature, apport des migrants...) et autres partenaires. Coûteux à produire, lourds à renseigner, les registres ne sont pas des outils faciles à transférer au gouvernement.

135. **Le système d'information Balise** a été paramétré pour prendre en compte l'ensemble des cantines du pays (appuyées ou non par le PAM), ce qui est une bonne pratique. Par contre, il n'est pas intégré à la base statistique générale du MEN (Stateduc) ce qui pénalise la prise en compte de la CaS dans le suivi des performances de l'éducation. Par ailleurs, Balise n'est pas opérationnel lors de l'évaluation, ce qui prive la DCaS d'informations précieuses pour construire un plaidoyer pour le financement et la durabilité de la restauration scolaire.

136. **Les formations des CCaS** sont très orientées sur la gestion du contrat PAM. Elles sont nécessaires pour assurer l'efficacité des programmes, mais leur intérêt à moyen-long terme peut être limité. Par exemple, la formation à l'utilisation de SmartPhone est très attendue par les CCaS ; son utilité n'est pas contestée : la formation de tous les CCaS en 2018 permet de les familiariser avec un nouvel outil pour la collecte de données qui peut renforcer la remontée des données de suivi et le système global de suivi. Cependant elle demeure une formation aux outils PAM et ne prend pas en compte le besoin globaux de suivi de la restauration scolaire. Les capacités des CGE ont été développées avec la MCBT. Des demandes de renforcement de ces acteurs (cf 2.3.3) sont néanmoins émises et doivent être entendues. Pour être inscrites dans une logique de durabilité, les réponses apportées doivent porter sur la gestion de l'ensemble des ressources mobilisées et mobilisables par l'école. Le PAM a par ailleurs fortement investi pour garantir le renforcement de capacités des détaillants; les liens entre l'école et le détaillant sont aujourd'hui établis et une relation de confiance semble se construire. La durabilité de cet investissement pourra s'apprécier si les écoles s'approvisionnent spontanément auprès des détaillants agréés lorsque les fonds cantines de l'état seront effectivement opérationnalisés ou si le réseau de détaillant ou les modalités de sélection des détaillants sont valorisées par le gouvernement.

2.5.2 Enseignements à tirer de l'adoption de la MCBT pour la pérennité (Q5.2)

137. Le PAM envisage aujourd'hui de tester le paiement électronique comme modalité de transfert aux cantines scolaires. Ces systèmes permettent d'alléger considérablement le dispositif en simplifiant l'étape de transfert. L'objectif du PAM n'est pas d'abandonner le coupon. Il envisage la cohabitation des modalités de transfert : MCBT papier - e-voucher – combinaison vivre-coupon. Les défis et les succès rencontrés lors de l'adoption et la mise en œuvre de la MCBT sont des enseignements utiles pour la suite.

138. Malgré un nombre important de contraintes à la fois externes et internes (Q4.6), le programme a démontré qu'une gestion décentralisée des cantines scolaire est possible. Le PAM a démontré que les cantines peuvent fonctionner en laissant les écoles gérer leurs approvisionnements auprès de détaillants locaux, base solide sur laquelle pourra s'appuyer une modalité e-voucher.

139. Par contre, la MCBT ne convient pas à toutes les écoles, (résistance dans les écoles les plus enclavées où les coûts de transport sont importants) ; l'approche MCBT qui consiste à appliquer un modèle unique sans l'adapter au contexte de l'école montre ses limites. Des contraintes similaires et d'autres (absence totale de réseau téléphonique dans certaines écoles visitées par exemple), si elles ne sont pas bien appréhendées, pèseront sur l'efficacité de l'adoption de l'e-voucher.

140. La faible prise en compte des enjeux de genre, est un point faible du calibrage de la MCBT. Une analyse approfondie de genre devrait être un préalable au calibrage d'une nouvelle modalité.
141. L'adoption du paiement électronique représentera une étape supplémentaire vers l'autonomie des écoles dans la gestion des vivres. Des réticences des CCAS/IEF sont à attendre. En dématérialisant le coupon, le contact entre les CCaS et les directeurs risquent d'être encore affaibli et les CCas un peu plus écartés de la mise en œuvre de l'activité. Il est indispensable de tenir compte de leurs réserves ; de travailler avec eux à les lever en redéfinissant en particulier leur positionnement qui doit dépasser celui du contrôle de l'activité pour s'inscrire dans une logique de conseil aux écoles, de plaider/mobilisation de fonds pour la restauration scolaire.

2.5.3 Probabilité de poursuite de l'intervention au retrait du PAM (Q5.3)

142. L'idée d'un transfert progressif de l'appui du PAM au Gouvernement n'est pas nécessairement bien accueillie par les agents de la DCaS. Les étapes qui pourraient précéder un changement de positionnement du PAM (de la prestation de service vers l'appui conseil à une DCaS pleinement en charge de la restauration scolaire) ne sont pas envisagées par les CCaS. Pour les agents, le désengagement du PAM, synonyme d'arrêt des cantines, est une source d'inquiétude.
143. Lorsque le PAM a, dans le passé, interrompu son appui aux cantines d'une région, la cantine s'est interrompue¹⁷⁰. Cependant, le contexte évolue ; l'existence d'une ligne budgétaire de l'Etat spécifique à l'activité de restauration scolaire, son niveau d'approvisionnement croissant sont des signaux très encourageants qui permettent d'entrevoir la possibilité d'une continuité du service de cantine scolaire si l'appui du PAM s'allège ou s'interrompt. La période en cours est une période clé : elle doit permettre d'organiser la montée en puissance des programmes nationaux de restauration scolaire qui prendraient progressivement le relais des interventions portées par les partenaires comme le PAM.
144. La stratégie adoptée actuellement est de combiner les appuis. Cette logique de co-financement sur des écoles ciblées conjointement est une phase de transition intéressante. Les modalités d'action du programme du PAM et celles du gouvernement sont différentes l'une de l'autre : dans la fréquence de l'allocation (mensuelle pour le PAM et annuelle pour le gouvernement) ; dans le calcul de la valeur du transfert (valeur du coupon proportionnelle à l'effectif de l'école sous forme papier pour le PAM vs allocation forfaitaire et sous forme monétaire pour l'Etat) ; dans l'autonomie d'utilisation (obligation d'échanger le bon chez des détaillants agréés contre une liste limitée de produits pour le PAM ; les modalités restent à définir pour le gouvernement mais dans la pratique le fonds a permis un éventail plus large de dépenses pour les écoles qui l'ont déjà utilisé : condiments, matériel, infrastructures). Ces différences d'approches ne sont pas incompatibles mais les modalités d'articulation doivent être définies et la mise en œuvre documentée et capitalisée pour que des enseignements puissent être tirés afin d'améliorer l'efficacité du système et contribuer au transfert progressif des programmes à l'état.

¹⁷⁰ Région de Matam en 2015-16.

2.6 Question 6. Couverture et Cohérence

2.6.1 Adaptation de l'intervention aux besoins spécifiques des différentes zones du pays (Q.6.1)

145. **La conception de la MCBT répond à une volonté d'équité** : les critères de ciblage n'ont pas été modifiés avec l'adoption du coupon. La MCBT ne provoque pas l'éviction d'écoles pour lesquelles la MCBT serait difficile à mettre en œuvre. Les dotations en vivre déduites de la valeur du coupon répondent à une volonté de traitement équitable entre les bénéficiaires.
146. Par contre les disparités existantes entre les zones/écoles ne sont pas considérées : l'adoption de la MCBT désavantage les écoles enclavées qui vont devoir prendre à leur charge les déplacements vers l'IEF et vers la boutique. Aucune mesure n'est proposée par le programme pour alléger cette charge. Ceci contrebalance le constat positif de l'inclusion des écoles sur la base de critères de vulnérabilité. Les observations faites rapidement lors de la mission terrain, montrent des prix à Kédougou supérieurs à ceux observés dans les autres zones en particulier pour le riz (l'essentiel de la dépense des écoles). Cette différence mériterait d'être confirmée et le cas échéant considérée pour le calcul de la valeur du bon de cette région¹⁷¹.
147. Par ailleurs, les niveaux d'assistance programmés sont très inéquitables en 2017-18 du fait de contrats bailleurs fléchés sur une zone (Luxembourg/Matam) ou sur le PP ou l'IPSR. L'inclusion de nouvelles écoles à Kolda (IPSR) et Kédougou (PP) (cf 2.3.6 §111), se traduit par une réduction de la couverture par élève qui accroît la différence de couverture entre Matam et ces régions.

2.6.2 Satisfaction des besoins humanitaires des groupes cibles (F/G) Q6.2

148. Le choix des écoles appuyées est conforme aux principes d'humanité, de neutralité, d'impartialité et d'indépendance de l'institution. Cependant, indépendamment de la modalité d'appui, la CaS ne bénéficie qu'aux élèves scolarisés, qui ne sont pas - à priori - les enfants des ménages les plus vulnérables. L'introduction de la CaS peut être un facteur motivant un ménage pauvre à inscrire son enfant à l'école ; mais la CaS signifie une demande de cotisation auprès des parents d'élèves qui peut mettre en difficulté les ménages pauvres. Dans les écoles visitées, la non-cotisation des parents n'exclut pas les enfants de la CaS. La cantine demeure potentiellement un facteur de scolarisation des plus vulnérables¹⁷². Concernant l'accès à l'école des filles et des garçons, les IEF présentent des déséquilibres de genres divergents : les ratios filles/garçons sont déséquilibrés en faveur des filles dans certaines zones, et en faveur des garçons (cf NdBP 108) dans d'autres. Il conviendrait d'adresser de manière adaptée à chaque situation pour rétablir des équités de genre.
149. L'organisation des repas assure un partage équitable des quantités : le service se fait en général par classe, les plus jeunes étant servis les premiers. Lorsque les CTP et l'EEP partagent le même établissement, les CTP (non ciblés depuis 2016-17) sont servis au même titre que les élèves de l'EEP. Les CGE assument de déroger aux règles de ciblage: il est dans la pratique difficile et culturellement inacceptable au Sénégal d'exclure du repas une partie des enfants, qui plus est les plus petits.

¹⁷¹ A noter, en 2012, l'étude de faisabilité transfert monétaire recommandait la distribution de vivres à Kédougou du fait de problèmes d'approvisionnement dus principalement à l'enclavement/éloignement de la région (PAM, 2012).

¹⁷² A noter sur Tambacounda et Kédougou, la DGPSN avec la collaboration du PAM et de l'UNICEF offre la possibilité aux élèves dont les parents sont bénéficiaires de la bourse familiale (PNBSF) de percevoir des bons alimentaires pendant trois mois en début de soudure (avril, mai, juin). Ce programme, qui n'est pas spécifiquement coordonné avec celui de la restauration scolaire du PAM, est une mesure intéressante en termes de diminution des inégalités et d'incitation à la scolarisation.

150. Certains acteurs (directeur ou CCaS) apprécient que les détaillants soient sélectionnés à Dakar ce qui les protège d'éventuelles critiques ou pressions. Certains CCaS auraient au contraire souhaité être plus étroitement associés à leur identification. Le haut niveau de satisfaction des écoles vis-à-vis de leur détaillant et la diversité des profils¹⁷³ de ces derniers permet de penser que les principes de neutralité ont été respectés et que les affectations des écoles aux détaillants agréés sont opérées en tenant compte prioritairement du besoin des écoles. Jusqu'ici, on n'observe pas de monopole ou concentration exagérée de l'activité sur quelques détaillants. Cependant le risque existe et doit faire l'objet d'un suivi.
151. Aucune pratique de détournement de l'assistance n'est observée lors de l'évaluation¹⁷⁴. Le design de la modalité et les intérêts des parties prenantes offrent des garde-fous intéressants : l'engagement des détaillants à respecter les règles établies par le PAM pour conserver leur agrément participe fortement à la bonne exécution du programme. L'implication (via le CGE) de la communauté et des enseignants dans la gestion du bon constitue un système de contrôle pertinent. La gestion des plaintes et réclamations fonctionne pour les détaillants qui traitent directement avec le BP et le SB en cas de difficultés. Les écoles quant à elles se tournent vers les CCaS ; ces derniers sont disponibles et aident à la résolution des problèmes qu'ils maîtrisent. Leur niveau d'information doit être renforcé pour qu'ils puissent répondre à certaines questions des écoles¹⁷⁵ et les circuits d'information doivent être fluidifiés pour que les erreurs qu'ils relèvent puissent remonter rapidement au BP (cf 2.2.4 §7171). Le numéro vert, introduit récemment (2017), est une bonne initiative. Il est inscrit sur les cartes écoles, mais il demeure relativement peu connu des détaillants et des CGE.

2.6.3 Partenariats initiés avec les autres acteurs intervenants pour améliorer l'efficacité et l'efficience du programme

152. **Implication des acteurs dans le design de la modalité :** la modalité a été définie lors du pilote en 2014 après consultation/échanges avec DCaS et en impliquant les IEF/IA de Casamance. Elle a ensuite été « déclinée » sur le territoire sans que le même processus de consultation ne soit reconduit. Il n'y a pas eu de consultation des CGE pour définir la modalité. Les ajustements introduits au cours de la mise en œuvre (élargissement du panier, réaffectation des écoles/détaillant) pour tenir compte des remarques de ces acteurs ont été appréciés.
153. **Une difficulté à articuler les financements et combiner les appuis faute de coordination.** La complémentarité des financements du PAM et du gouvernement, nécessaire pour garantir la couverture en 2017-18 n'a pas été effective. (cf. §37 et §81). Le manque de communication entre les services du MEN (qui planifie l'affectation du fonds cantine aux 1.050 écoles), la DCaS et le PAM explique le manque d'efficience dans l'articulation de ce financement avec le bon du PAM. Jusqu'ici, le PAM n'assure pas de suivi de l'utilisation de l'allocation, pourtant indispensable à la pertinence du coupon dans les IEF sous-dotées en 2017-18¹⁷⁶. En dehors des fonds de l'Etat, les sources potentielles de financement complémentaires pour les CaS sont identifiées¹⁷⁷, mais aucun plan d'action ne permet réellement de

¹⁷³ En dehors des profils de genre.

¹⁷⁴ L'enquête Baseline Matam note que plus de 20% des écoles du département indique comme intérêt de la MCBT : la possibilité d'échanger le bon en espèces auprès du détaillant (21,6%). Aucune information de ce genre n'a été relevée

¹⁷⁵ En particulier sur le planning de distribution ou la valeur des coupons.

¹⁷⁶ A noter, CounterPart International a de son côté, en octobre 2017 organisé dans la région de St Louis un atelier pour appuyer les écoles à l'utilisation de ce fonds et fait un suivi de son utilisation.

¹⁷⁷ Ressources de la communauté - dotation en vivre, cotisation en espèce; dotations des entreprises privées, des migrants / ressortissants ; dotations des collectivités territoriales ; coopération décentralisée...

développer ces enveloppes additionnelles et articuler les appuis pour pérenniser les CaS¹⁷⁸.

154. **Des partenariats faiblement investis.** : La restauration scolaire est une activité intéressant directement ou indirectement différents acteurs intervenant dans le secteur de l'éducation, de la santé scolaire¹⁷⁹, de l'eau et assainissement, de la nutrition. La coordination des interventions est clé pour envisager des synergies, optimiser l'utilisation des ressources et accroître les effets et impacts. Dans la pratique, la coordination est très faible : les activités autour des jardins scolaires par exemple sont portées par divers acteurs (CLM, ONG, coopération décentralisée...) qui ne collaborent pas avec le PAM (lors du ciblage ou de la mise en œuvre de leur action). Certains acteurs rencontrés sont demandeurs de collaboration : les SRC estiment que – sans être formellement partenaires – ils pourraient assurer un suivi attentif des boutiques dans le cadre de leur mission, et regrettent de ne pas disposer de la liste des détaillants agréés. Une antenne de la CLM considère que les CaS et les boutiques agréés sont une opportunité pour les produits développés par les groupements féminin qu'elle appuie. L'absence de cadre de concertation dédié à la restauration scolaire, le faible investissement des acteurs de la restauration scolaire dans les cadres de concertation pour le développement local expliquent le faible niveau de coordination. Par ailleurs, le PAM a peu investi en termes de communication sur la MCBT auprès d'autres parties prenantes : au niveau décentralisé, les services de l'agriculture ne savent pas que le PAM a entrepris un changement de stratégie et favorise les coupons aux vivres dans les cantines. Les collectivités territoriales ne font pas partie des sessions d'information du PAM. Au niveau central, le niveau de connaissance du programme coupon des acteurs de la protection sociale et de l'agriculture est limité.

¹⁷⁸ Des intentions de mobilisation de fonds sont révélées dans certains documents comme le cadre du plan d'accélération des régions en retard de scolarisation (2017-2020), de l'IA de Matam qui envisage des actions de plaidoyer auprès des autorités administratives, territoriales, des ONG, OCB/OSC, associations d'émigrés, ASC, CGF, CGE, avec un coût est estimé : 3M°FCFA pour chaque IEF.

¹⁷⁹ La santé scolaire est gérée par les directions régionales de santé qui impliquent peu les CCaS pourtant responsable eux aussi de la nutrition et de la santé à l'école.

3 Conclusions et Recommandations

3.1 Conclusions

155. La MCBT a été adoptée dans le cadre des CaS dans un contexte de réduction des ressources qui doit être rappelé pour apprécier les conclusions de l'évaluation de la MCBT dans les cantines. Le manque de financement pénalise les interventions du BP et en particulier les résultats des interventions de restauration scolaire.
156. **C1 : L'adoption de la MCBT est pertinente¹⁸⁰** : Elle est en cohérence avec les orientations du gouvernement, du PAM et en phase avec les stratégies des acteurs humanitaires et de la protection sociale au Sénégal. Le BP a calibré la MCBT pour les CaS en valorisant ses expériences : de la restauration scolaire, et de la modalité mise en œuvre dans d'autres cadres opérationnels. La valeur journalière du bon adoptée en 2016-17 (70FCFA/élève) peut être suffisante pour couvrir 2 déjeuners et 3 petits déjeuners par semaine, mais la modalité de calcul adoptée en 2015 ne reflète pas la réalité du marché **(R1-1)**. Les couvertures planifiées en terme de jours de cantines par an sont cohérentes jusqu'en 2017-18. Pour cette dernière année scolaire, la pertinence de la couverture planifiée en 2017-18 (hors Matam) est tributaire de l'appui du gouvernement pour assurer aux écoles une couverture acceptable. **(R5)**
157. **C2 : Des contraintes de mise en œuvre nuisent à l'efficacité de la MCBT** : le calcul de coût/efficacité justifie l'adoption de la MCBT mais il n'intègre pas les coûts portés par les écoles (déplacement, transport) **(R1-6)**. La fonctionnalité de la modalité est confrontée à une série de contraintes qui impactent les calendriers de distribution, conduisent à une réduction de la couverture et à des distributions de bons tardifs qui représentent un risque financier potentiellement préjudiciable à l'intervention **(R1-2)**. Des outils sont déployés pour assurer le suivi de la MCBT mais ils ne documentent que partiellement les effets de la modalité : ils sont renseignés de manière inégale et sont dans l'ensemble insuffisamment valorisés **(R2)**. Les capacités des agents du PAM et de ses partenaires ont été renforcées pour la mise en œuvre de la MCBT ; la communication doit être consolidée pour garantir la compréhension des partenaires de l'éducation et des communautés **(R1-4)**.
158. **C3 : Efficacité** : Les niveaux de financement insuffisants ne permettent pas l'atteinte des cibles du programme. Les effets rapportés (SPR) sur les performances scolaires sont bons. L'effet de la MCBT sur l'alimentation est modéré dans les écoles visitées. La couverture du service de cantine au cours de l'année est atténuée par l'irrégularité des distributions, le faible niveau de financement, une mauvaise appréciation des effectifs d'élèves bénéficiaires et, en 2017-18 l'absence d'articulation effective entre la MCBT du PAM et l'allocation du gouvernement **(R1-2, R1-3, R1-4, R1-5, R5)**. La liste de produits éligibles limite la possibilité de diversifier les rations **(R1-7)** et les écoles ont tendance à focaliser leurs achats sur le riz ; la taille des rations relevée est parfois très inférieure aux objectifs des programmes du PAM. Par contre, les écoles respectent le plus souvent un rythme de 5 repas hebdomadaires, gage de performance pour la restauration scolaire. La part des produits locaux et importés est très variable en fonction des régions et n'est pas suivie **(R2, R3)**. La MCBT a renforcé l'activité des détaillants agréés. Elle a permis de tisser un large réseau d'opérateurs économiques fortement engagés et motivés par le partenariat avec le PAM. La MCBT stimule les circuits de commercialisation des produits locaux/nationaux quand ils

¹⁸⁰ Cette conclusion est conforme aux observations de l'évaluation du PP qui, fin 2015, appréciait positivement l'adoption de la MCBT dans les CaS en dans 124 écoles du PP. Rapport Evaluation Sénégal PP200249 Rapport principal FINAL.pdf, page 10.

existent, mais elle n'a pas permis de développer de nouvelles mises en marché et n'a pas d'impact probant sur les niveaux de production **(R3)**. Le ciblage de zones vulnérables à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle a été respecté. L'extension de l'intervention en 2017-18 est peu pertinente au vue des contraintes de financement. L'absence d'analyse de genre préalable (analyse des besoins spécifiques des femmes impliquées au niveau des écoles et des opératrices économiques) prive l'adoption de la MCBT d'une contribution effective à la correction de certaines inégalités **(R4)**. La MCBT est plébiscitée des détaillants agréés, appréciée positivement par les CCaS/IA/IEF qui formulent toutefois des craintes par rapport à l'autonomisation des écoles **(R5.2)** ; les écoles sont partagées : le niveau de couverture du programme et l'enclavement de l'école sont les principaux facteurs expliquant les réserves de certains CGE vis-à-vis de la MCBT. **(R1-6)**

159. **C4 : Impact** : la MCBT a un impact positif sur l'économie locale. Elle permet une plus grande autonomie des écoles dans la gestion de leur cantine ; autonomie qui est appréciée de manière contradictoire par les acteurs **(R1-6)** et qui demeure très relative **(R1-7)**. La décentralisation des achats (MC et gouvernement) modifie le rôle des CCaS/IEF ce qui génère des frustrations justifiant de requalifier la fonction de CCaS **(R5-2, R2-5)**. L'absence d'impact sur le genre (question centrale dans les principes du PAM) découle d'une conception de la modalité peu sensible au genre **(R4)**.

160. **C5 : Durabilité** L'engagement du gouvernement est un signal positif pour la durabilité. Les mécanismes d'utilisation de l'allocation de l'Etat dans les écoles et d'articulation entre l'allocation du gouvernement et celles d'autres contributeurs comme le PAM restent à définir **(R5)**. L'investissement du PAM dans le renforcement de capacité et les outils de suivi des CaS contribue à la durabilité mais demeure trop focalisée sur le champ des programmes du PAM pour la pérennité du système **(R2)**.

161. **C6 : Couverture**: les principes humanitaires et les enjeux d'équité sont respectés lors du ciblage. Un système pertinent de gestion des plaintes vient d'être mis en place et doit encore être promu **(R1-4)**. **La cohérence est limitée** par la faiblesse des ressources disponibles, l'absence de cadre de concertation et le faible investissement des cadres existants : l'articulation des différentes contributions est difficile à organiser et on n'observe peu de synergies avec d'autres programmes **(R5)**.

3.2 Leçons tirées et bonnes pratiques

162. Le BP a fortement investi pour la mise en place du réseau de détaillants agréés. L'investissement a porté ses fruits, les détaillant assurent les services qui leur sont confiés et sont motivés par le partenariat avec le PAM. La démarche (modalité de sélection et de suivi) mériterait d'être capitalisée. L'existence de ce réseau ouvre des possibilités : les perspectives d'évolution de la modalité d'assistance envisagée par le BP vers le e-voucher, ou cash transfert pourront s'appuyer sur ce réseau d'opérateurs ; la possibilité valoriser la démarche du PAM et le réseau existant dans le cadre de la gestion de l'allocation du gouvernement doit être explorée **(R5)**; par ailleurs, ces opérateurs « acquis au PAM » peuvent devenir un vecteur d'inclusion de producteurs/transformateurs locaux à valoriser **(R3)**.

163. **Les ateliers décentralisés** avec les partenaires de l'éducation, comme ceux de novembre 2017, sont une excellente initiative. Ils valorisent les CCaS et facilitent les échanges et en particulier les retours-terrain. Ils démontrent la volonté du BP d'impliquer ses partenaires et devraient être reconduits chaque année, en renforçant encore l'implication des CCaS et en l'ouvrant éventuellement à d'autres acteurs pour catalyser les synergies et mobiliser des fonds complémentaires **(R1-4 ; R5-2)**.

3.3 Recommandations

164. Les recommandations découlent des conclusions ; elles s'adressent à différents service du BP (dernière colonne) mais doivent être conduites en étroite collaboration avec la DCaS. Le planning proposé pour la mise en œuvre des recommandations est indiqué dans l'avant dernière colonne. Les premières recommandations (**R1, R2 et R3**) concernent spécifiquement la MCBT dans les CaS et sont purement opérationnelles. Avec R1 et R2, il s'agit essentiellement, d'améliorer l'efficacité de la MCBT. La Recommandation 3 doit permettre d'améliorer les effets de la MCBT sur la production locale. R4 est relative au genre, et R5 aux enjeux institutionnels. Ces deux dernières recommandations (**R4 et R5**) concernent la MCBT mais de manière plus large toutes les modalités d'assistance qui pourraient être adoptées sur les composantes Alimentation scolaire.

RECO 1 : Ajuster le calibrage de la MCBT et le manuel de procédures, en prenant en compte les enseignements tirés de la mise en œuvre de la MCBT.

<p>Reco 1.1 : Redéfinir le mode de calcul de la valeur du bon en considérant les prix observés de produits disponibles sur le marché. 2) Recalculer la valeur du bon, la mettre à jour chaque année, en questionnant systématiquement la pertinence d'une valeur unique dans tout le pays.</p> <p>Reco 1.2 : Définir des échéances réalistes pour les étapes d'une campagne de distribution ; et des calendriers de distribution maîtrisables ajustés aux contrats bailleur. Des distributions bi/trimestrielles facilitant le respect des calendriers de distribution devraient être testées. Une flexibilité pourrait être introduite (ex : retrait des vivres en 2 fois) pour ne pas pénaliser les écoles sans espace de stockage.</p> <p>Reco 1.3 : Capitaliser annuellement les acquis des programmes CaS mis en œuvre avec la MCBT, mettre à jour le SOP, informer les partenaires</p>	avant la rentrée 2019	CBT Wkg Group.
<p>Reco 1.4 : Améliorer l'information de l'IEF et CGE. Institutionnaliser les rencontres annuelles avec les CCaS/IEF. Communiquer de manière transparente les prévisions annuelles de distribution et le calcul de la valeur du bon valable pour l'année et pour les différentes IEF. Chaque distribution doit s'accompagner d'une communication aux CCaS et à chaque CGE sur la valeur du bon et la date prévue pour la distribution suivante. Le numéro vert mis en place doit être promu.</p> <p>Reco 1.5 : Assurer une couverture par bénéficiaire identique au planifié en ajustant les effectifs ciblés chaque année avant décembre. Inclure les CTP dans les effectifs bénéficiaires si l'école accueille des CTP et des EEP</p>	Dès rentrée 2018	Chargé de programmes (CP) CaS
<p>Reco 1.6 : Prendre en compte le profil des écoles pour adapter les modalités d'intervention. Définir des critères de ciblage pour adapter le choix des modalités au profil des écoles. Envisager des aménagements pour les écoles fortement pénalisées par leur enclavement lors de la mise en œuvre des modalités coupons/cash (ex : prise en charge des surcoûts par le PAM ou d'autres contributeurs comme les collectivités territoriales (Reco 2-2)).</p> <p>Reco 1.7 : Planifier une évolution de la MCBT en introduisant une flexibilité progressive permettant d'accroître l'autonomie de l'école et le désengagement graduel du PAM. Elaborer un plan d'action sur 4 ans, incluant le renforcement des capacités des CGE, pour alléger progressivement l'encadrement des achats par le PAM, offrir plus d'autonomie aux écoles, et faciliter le transfert à l'état,...</p>	Avant la Rentrée 2019	Qui : CBT Wkg Group

RECO 2 : Améliorer l'efficacité du système du M&E, et concevoir des outils qui s'intègrent dans un schéma pertinent pour le gouvernement

R2.1 : Registre Ecoles : Alléger les fiches journalières. Faire évoluer le registre pour qu'il renseigne les dépenses conduites pour gérer la cantine (déplacement et transport) et la ration complète servie aux élèves. Elargir sa portée avec la prise en compte de toutes les contributions (PAM, Etat, communauté et autres)	rentrée 2010	M&E ; CP CaS
R2.2 : Balise Ré-opérationnaliser l'outil Balise pour un suivi de l'ensemble des écoles. Inclure un plan de renforcement des services centraux et déconcentrés de la DCaS. Assurer la compatibilité avec la base StatEduc gérée par le MEN	rentrée 2019	M&E ; CP CaS
R2.3 : Smartphone : évaluer la pertinence de l'outil et planifier son évolution pour une utilisation large dépassant les écoles PAM et un pilotage par la DCaS.		
R2.4 : Données détaillants : Mobiliser les moyens nécessaires pour valoriser les fiches d'émargement des détaillants. Assurer un suivi des produits échangés et de leur provenance. Partager la liste des détaillants agréés avec les SRC..	2018	M&E ; M&E ; CP-CaS
R2.5 : Enquêtes ad'hoc : en complément des données de routine, conduire des enquêtes spécifiques pour suivre les effets recherchés avec l'adoption d'une nouvelle modalité. Appuyer les CCaS à conduire chaque année une enquête de satisfaction des écoles (à présenter lors des ateliers annuels)	Dès 2019	M&E ; CP-CaS

RECO 3: En partenariat avec des acteurs engagés dans le soutien à la production/transformation d'aliments locaux : développer un pilote de 2 ans mobilisant le réseau de détaillants, acquis à l'intervention, pour assurer la mise en marché de produits locaux existants et stimuler la production locale.

<p>1) Favoriser le choix de groupements déjà appuyés par un opérateur (ex : CLM),</p> <ul style="list-style-type: none"> • dont les productions sont intéressantes (nutrition/gout/praticité) pour compléter le panier cantine • qui rencontrent des difficultés à commercialiser leurs produits • dans une zone où les contraintes de suivi sont limitées. <p>Evaluer conjointement avec l'opérateur d'appui les capacités de production et le nombre d'écoles que le(s) groupement(s) pourrait(aient) approvisionner.</p> <p>2) Mobiliser les détaillants de la zone pour référencer les produits des groupements sélectionnés. Informer les écoles de l'éligibilité des produits; Promouvoir l'achat des produits (séances de démonstrations/promotion dans les écoles mais aussi promotion sur les points de vente). Faciliter les processus de commande : (Informer les groupements des plans de distribution, inciter les écoles à anticiper les commandes).</p> <p>3) Mettre en place un système de suivi renforcé pour identifier les contraintes, les atouts, pour une extension potentielle du pilote après 2 années scolaires de test.</p>	2019, si financement pluriannuel	CP FFA, CaS, SB, Logistique
--	----------------------------------	-----------------------------

RECO 4 : Préalablement à l'adoption d'une nouvelle modalité d'assistance aux cantines, conduire des analyses de genre pour adresser les besoins spécifiques des femmes (cuisinières, membres des CGE, détaillantes et productrices) et planifier des activités favorisant leur insertion dans l'intervention

<p>R4-1) Conduire une analyse des relations hommes-femmes, de l'accès aux ressources et de la prise de décision des femmes concernées par les cantines en amont de l'adoption d'une nouvelle modalité d'assistance. Analyser les besoins des différents acteurs féminins et les prendre en compte lors du calibrage d'une modalité (produits éligibles, rythme de distribution, fréquences de repas, etc):</p> <p>R4-2) Inclure systématiquement des actions de renforcement de capacités des femmes dans les interventions</p> <p>R4-3) tester une discrimination positive pour le ciblage de détaillantes et d'écoles. inclure un critère genre dans la sélection des détaillants ; fixer un quota croissant de femmes parmi les détaillants agréés ; identifier les raisons de la faible présence de femmes parmi les détaillants agréés et définir des interventions pour lever ces barrières ; assurer un suivi désagrégé par sexe des effets sur le marché. .</p>	2018	GRN ; CWG
--	------	-----------

RECO 5¹⁸¹ : Définir un plan d'action sur 4 ans pour contribuer aux niveaux central et local au renforcement de la coordination entre acteurs afin d'améliorer les complémentarités et les synergies entre programmes et une optimisation des effets de la MCBT.

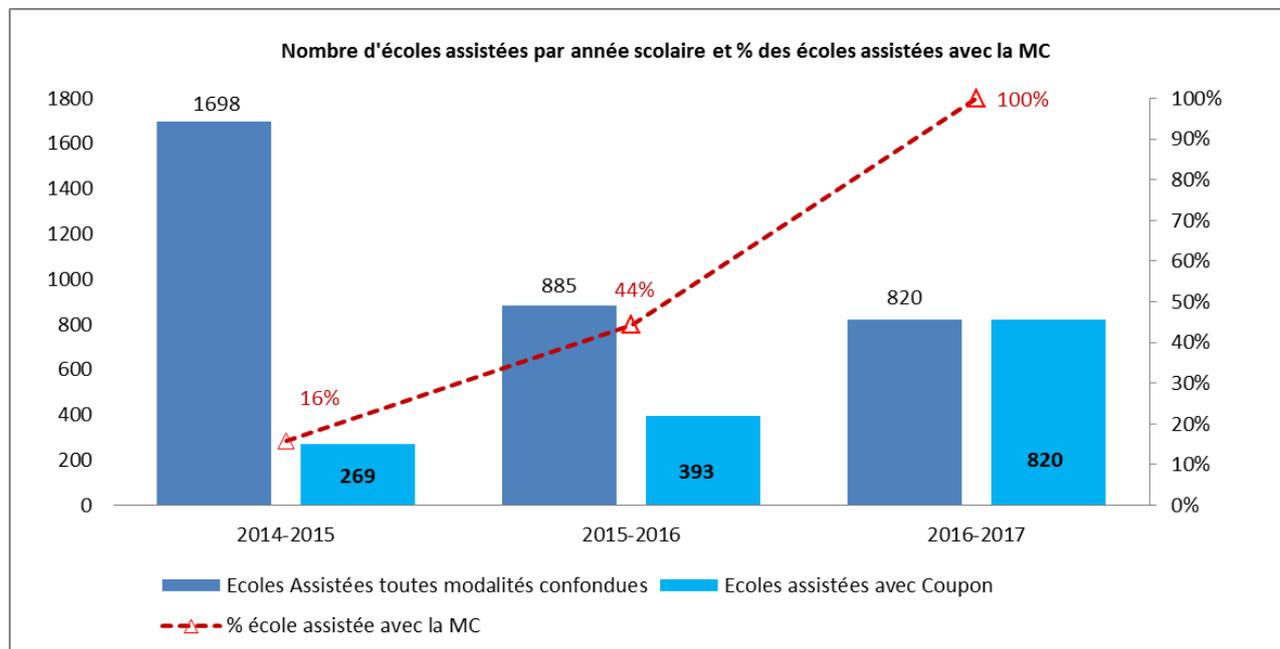
<p>Reco 5.1 : Planifier un appui à la DCaS pour 1) la mise en place d'un cadre de concertation national afin d'optimiser la gestion des appuis combinés de l'Etat et d'autres partenaires et 2) pour définir les modalités d'attribution et d'utilisation des fonds du gouvernement.</p>	2018	RP CP CaS
<p>Reco 5.2 : Planifier un appui aux CCaS/IEF/IA afin qu'ils investissent les cadres de concertation locaux pour mobiliser des financements additionnels, faciliter la coordination des appuis au niveau déconcentré</p>		CP CaS et Sh

¹⁸¹ Cette recommandation s'inscrit dans les recommandations du rapport SABER de Janvier 2014 (SABER Sénégal rapport complet.docx)

4 Annexes

Annexe 1-A : Evolution du nombre de CaS et des Cas soutenues avec la MCBT

Figure 7: Place de la MCBT dans les cantines scolaires au cours de la période évaluée



Sources de la figure : SPR 2015 et SPR 2016 et SPR 2017 ; TdR ; Evaluation du PP

Annexe 1-B : Budgets et financement du PP et de l'IPSR200681

Tableau 1 : Budget et Révision budgétaire du PP 200249 et IPSR 200681

Principales modifications de l'IPSR 200681 et PP 200249 porteurs de l'activité				
PP 200249	Document de projet	PP-BR4 introduit MCBT cantines scolaires (déc 2014)	PP-BR7 extension 6 mois ->30/06/2017	PP-BR8 extension 6 mois -> 31/12/2017)
Budget global USD	73 662 652	76 142 172	79 752 132	80 943 586
Nb bénéficiaires planifiés pour cantine	491 000	309 895	130 000	130.000
Vivres pour cantine TM	40 904	36 642	+ 247=36 889	+144= 37 033
Cash pour cantine USD	0	4 147 795	+ 974 610	+ 221 000 = 8 343 601
IPSR 200681	Document projet	IPSR RB1 ajustement LSTH + TFA Podor et Matam	IPSR BR3 extension 6 mois (fin 30/06/2017)	IPSR BR4 Extension 6 mois (fin au 31/12/2017)
Budget global USD	54 057 773	54 173 086	58 506 069	64 781 676
Nb bénéficiaires planifiés pour cantine	219 100	219 100	+80 000	299 100
Vivres pour cantine TM	7 777	7 777	8 527	8 962
Cash pour cantine USD	4 402 290	4 402 290	4 830 690	5 116 290

Figure 8 : Ressources et donateurs du PP 20249

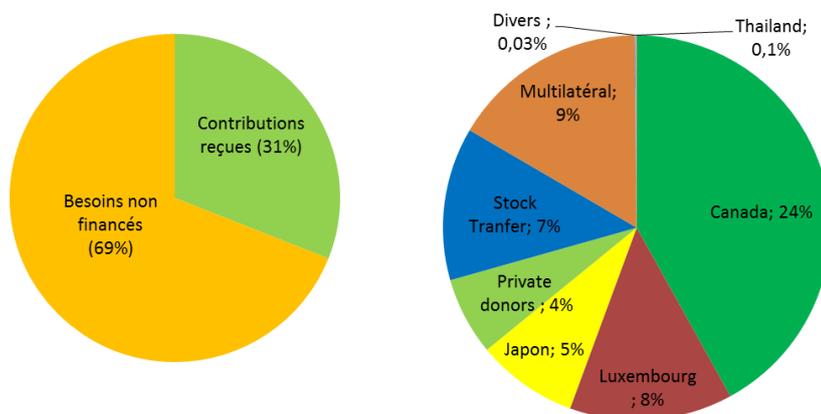
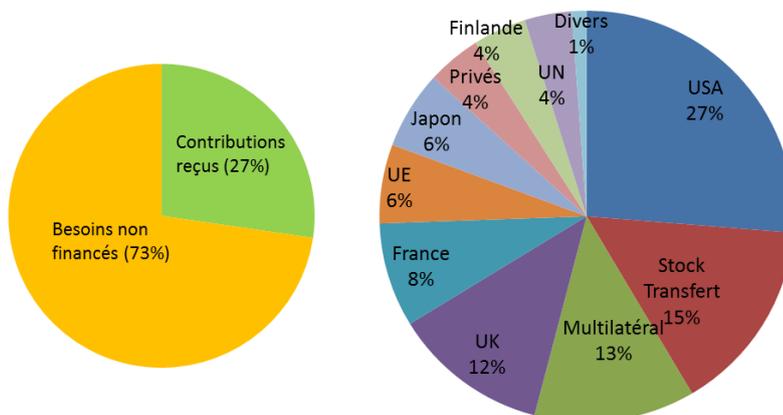
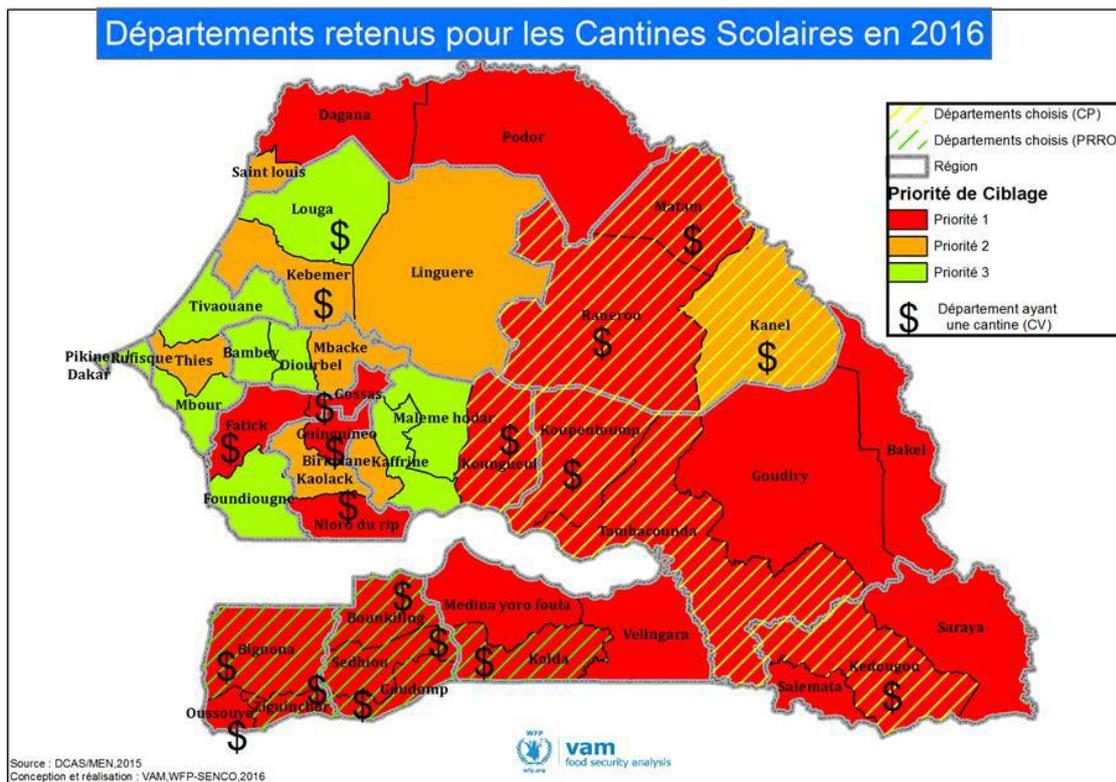


Figure 9 : Ressources et donateurs de l'IPSR 200681



Annexe 2 : Carte des interventions cantines du PAM et de la modalité coupon (2016)

Les régions bénéficiant de l'appui du PAM pour la restauration scolaire à travers le PP (hachuré jaune) et l'IPSR (hachuré vert) ; et celles qui étaient en 2016 programmées pour un appui par une MCBT (US\$).



Annexe 3 : Calcul de la valeur journalière d'un bon

Tableau 2: Modalité de calcul de la valeur journalière du bon

Denrée	2014-2015 et 2015-2016		2016-2017 et 2017-18		
	poids (g)	prix-FCFA	poids (g)	prix-FCFA	
Déjeuner 104 FCFA	Riz	150	75	60 $= 150 \times 2/5$	30
	Légumineuse	40	20	16 $= 16 \times 2/5$	8
	Huile	15	7	6 $= 15 \times 2/5$	3
	Sel	4	2	1,6 $= 4 \times 2/5$	1
Petit déjeuner 40 FCFA	CSB	32	16	48 $= 80 \times 3/5$	24
		$= 80 \times 2/5$		$= 80 \times 3/5$	
Total	241g	120FCFA	130g	70 FCFA	

Tableau 3: Estimation du prix d'un déjeuner – Calcul Pam versus prix du marché

Denrée	Prix considérés par le PAM pour le calcul du prix de la Ration déjeuner FCFA/kg	Niveau des prix des observés sur les marchés FCFA/kg	Ration déjeuner Pam en g	Estimation du prix réel de la ration déjeuner FCFA/g
Riz	500	300 FCFA Riz importé : De 285 à 325 FCFA Riz local : De 280 à 350 FCFA	150	45
Légumineuse	500	600 FCFA De 400 à 650 FCFA mais le plus souvent 600FCFA ou plus ¹⁸² .	40	24
Huile	467	1000 FCFA De 800 à 1200 FCFA	15	15
Sel	500	100 FCFA De 50 à 100 FCFA	4	0,4
Estimation du prix de la Ration déjeuner, à partir des prix du marché FCFA				84,4

¹⁸² La période de la visite correspond à une période de faible disponibilité qui peut expliquer la différence de prix avec le prix proposé par le PAM.

Annexe 4 : Couverture des cantines scolaires au Sénégal (2016)

Figure 10: Taux de couverture de cantines par source de financement

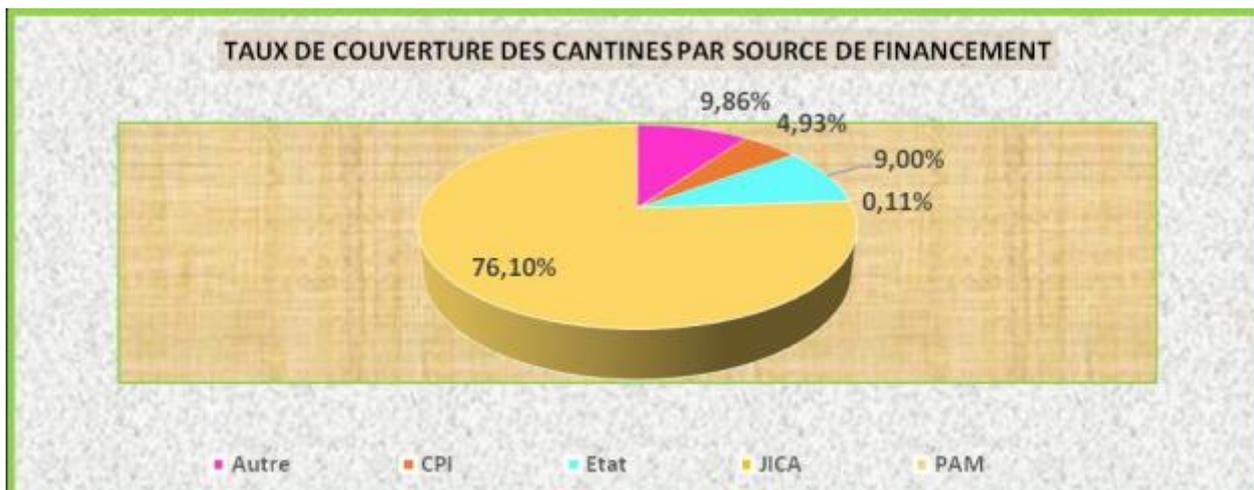


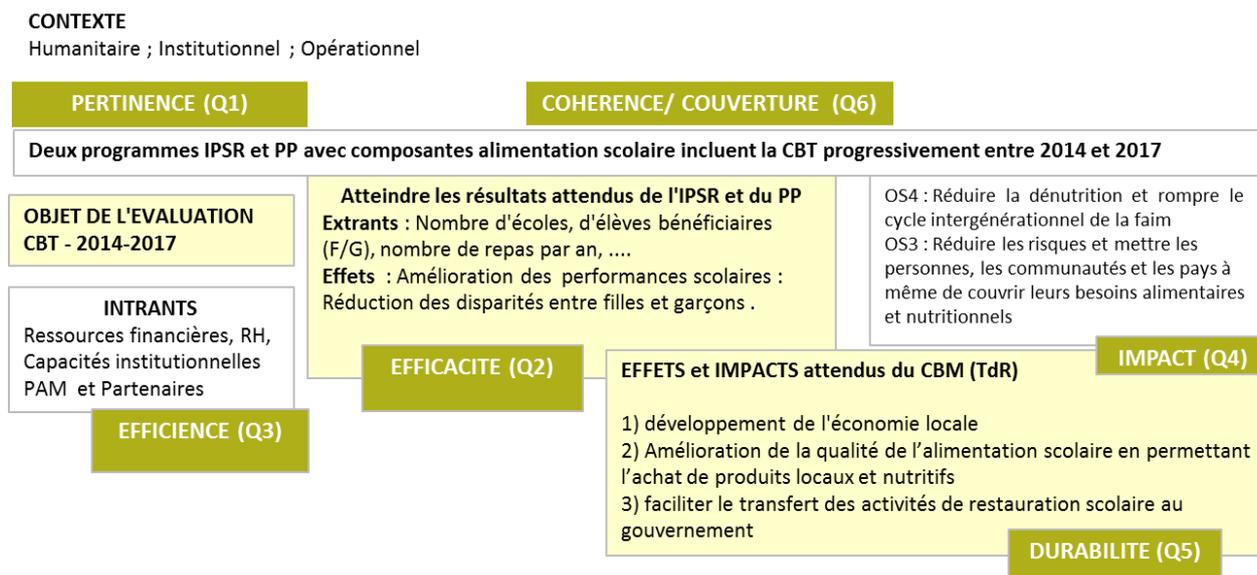
Figure 11: Evolution de la proportion d'écoles publiques abritant une cantine scolaire



Source : Rapport National sur la situation de l'éducation (RNSE) de 2016 au Sénégal. Ministère de l'Education nationale. Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education (DPRE).

Annexe 5 : Modèle logique de l'évaluation

Figure 12: Modèle logique de l'évaluation



Annexe 6 : Matrice d'évaluation (source : rapport de démarrage de l'évaluation)

Questions	Indicateurs	Source d'information	Méthode de collecte	Méthode d'analyse	Qualité données
Q1. PERTINENCE : Dans quelle mesure l'adoption de la MC pour la restauration scolaire au Sénégal est une modalité justifiée par le contexte et compatible avec l'environnement institutionnel, social et économique, programmatique ?					
Q1.1 Quels critères ont guidé le choix des zones d'interventions /régions etc. ? (pauvreté, indicateurs d'éducation, production locale etc.)	<ul style="list-style-type: none"> Existence et qualité des études disponibles ou conduites spécifiquement pour apprécier le contexte (pauvreté, indicateurs d'éducation, production locale etc.) Niveau de prise en compte des besoins/opportunités des différentes régions du Sénégal, et en particulier des plus vulnérables (régions fortement soumises à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle, zones enclavées, à faible production agricole, faible performance de l'éducation) aux différentes étapes¹⁸³ de la conception et de la mise en œuvre de la modalité CBT Pertinence des critères mobilisés pour planifier le déploiement géographique de la modalité CBT ; choisir les combinaisons d'assistance offerte (CBT, CBT + Vivre, ...) 	<p>Rapports d'Enquête (AGVSAN, ENSAS, EDS) Evaluations précédentes et étude de faisabilité</p> <p>Informateurs clés : PAM BP et SB, MEN/DCaS, IA/IEF</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens</p>	<p>Analyse qualitative</p> <p>Triangulation des données</p>	Bonne
Q1.2 Dans quelle mesure les modalités de transfert ont-elles été fondées sur une analyse des besoins des bénéficiaires intégrant la dimension genre ?	<ul style="list-style-type: none"> Niveau de consultation et implication des groupes cibles, et en particulier des femmes pour les prises de décision à chacune des 5 étapes ; Existence et qualité des analyses sur les inégalités de genre, connaissances et prises en compte des attentes spécifiques des femmes vis-à-vis de l'alimentation scolaire, identifications des risques potentiels de creusement des inégalités associés à l'adoption de la CBT et mesures prises pour les atténuer ; Niveau de pertinence des effets recherchés avec l'adoption de la modalité CBT (diversification de l'alimentation avec des aliments locaux et dynamisation de l'économie locale) par rapport à la situation des bénéficiaires. 	<p>Etudes / enquêtes PAM ; Rapport PDM</p> <p>Informateurs clés : PAM BP, SB, MEN/DCaS, IA/IEF ; Bénéficiaires (école, CGE, APE)</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens</p>	<p>Analyse qualitative</p> <p>Triangulation des données</p>	
Q1.3 Les modalités de transfert étaient-elles les plus pertinentes pour le contexte (conditions du marché, disponibilité des aliments, chaîne d'approvisionnement,	<ul style="list-style-type: none"> Existence et qualité des analyses conduites pour apprécier la faisabilité d'une modalité CBT et les capacités : (i) du secteur financier (banques et institution de microfinance) ; (ii) du secteur marchand et de la chaîne d'approvisionnement ; (iii) des services déconcentrés de la DCaS et des CGE. Existence, nature et qualité des analyses des concertations conduites <u>avant l'adoption</u> de la modalité pour apprécier : <ul style="list-style-type: none"> l'avantage comparatif de la MC par rapport à d'autres modalités (avantage, efficacité, genre) 	<p>Etudes PAM ; Evaluation et étude de faisabilité ; estimation valeur alpha/oméga</p> <p>Observations directes</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens</p>	<p>Analyse qualitative</p> <p>Triangulation des données</p>	

¹⁸³ Prise en compte de 5 grandes étapes : Etape 1 : Remise en question de la « modalité 100% vivre » et la recherche de modalités alternatives ; Etape 2 : Choix d'une modalité 100% coupon (plutôt qu'une autre modalité ou qu'une combinaison de modalités) ; Etape 3 : Calibrage et design de la modalité coupon (choix du dispositif de mise en œuvre, choix du montant du coupon, de la fréquence de distribution, du panier éligible...) ; Etape 4 : Planification du déploiement de la modalité coupon sur les 3 années scolaires ; Etape 5 : Ajustements de la modalité opérés après pilote/test et après suivi.

risques, considérations de genre, protection, facteurs saisonniers)	<ul style="list-style-type: none"> - la pertinence du calibrage (choix du dispositif de mise en œuvre, choix du montant du coupon, de la fréquence de distribution, du panier éligible...) de la modalité CBT. • Existence et qualité des informations recueillies en cours de mise en œuvre pour adapter le design de la modalité au contexte 	des sites et du contexte local Informateurs clés : PAM BP, DCAS, IA/IEF, CSA			
Q1.4 Dans quelle mesure les modalités de transfert sont-elles alignées avec les stratégies du PAM et cohérentes /compatibles avec les objectifs des activités conduites dans le cadre de l'intervention ? ¹⁸⁴	<ul style="list-style-type: none"> • Conformité de l'activité avec les politiques et orientations du PAM • Appréciation de la compatibilité de la modalité CBT (ciblage, montant transfert, prestataires) des cantines du PAM avec la modalité CBT de ses activités FFA ; • Appréciation de la recherche de synergie et de cohérence entre la modalité CBT des cantines et les activités conduites pour stimuler les approvisionnements par les groupements de producteurs (PAA) ou les champs communautaires. 	Documents de politiques du PAM Documents de projets PAM sénégal Informateurs clés : PAM BP, et SB PAM BR	Revue documentaire Entretiens	Analyse qualitative Triangulation des données	
Q1.5 Dans quelle mesure les modalités de transfert sont-elles cohérentes et complémentaires des modalités de transfert utilisées par d'autres partenaires humanitaires et de développement, les agences des NU et les donateurs opérant dans le même le contexte ?	<ul style="list-style-type: none"> • Conformité aux priorités identifiées dans l'UNDAF • Appréciation de la compatibilité de la modalité CBT pour la restauration scolaire et les activités conduites par d'autres acteurs intervenant <ul style="list-style-type: none"> - dans le champ de la restauration scolaire - dans celui des transferts monétaires 	UNDAF Documents de programmations ou stratégies des principaux acteurs CalP ; ONG ; agences des Nations Unies	Revue documentaire Entretiens	Analyse qualitative Triangulation des données	
Q1.6 Dans quelle mesure, les modalités de transfert recourent-elles les stratégies /orientations du gouvernement ?	<ul style="list-style-type: none"> • Compatibilité de la CBT avec la stratégie nationale d'alimentation scolaire et l'approche HGFSF (Home Grown School Feeding)? • Alignement de l'activité avec les documents stratégiques et d'orientations générales du gouvernement et avec les politiques et programmes d'éducation et d'alimentation scolaire, et de la protection sociale. <ul style="list-style-type: none"> - PAQUET 2013-2025 au sein du PSE - Rapport SABER - Stratégie Nationale Protection Sociale (SNPS) - Programme de renforcement de la nutrition (PRN) - Programme national des bourses de sécurité familiale 	Politiques et programmes nationaux DCAS MEN Ministère du développement rural Documents de	Revue documentaire Entretiens	Analyse qualitative Triangulation des données	

¹⁸⁴ Question reformulée (formulation initiale : Dans quelle mesure les modalités de transfert sont alignées/intégrées avec les objectifs de conception de l'intervention et/ou avec d'autres activités similaires dans le pays ?)

	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie Nationale pour l'Equité et l'Egalité de Genre - Programme de renforcement de la résilience à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle au Sahel (P2RS Sénégal) - Programme National d'Investissement Agricole (PNIA) - Projet d'appui aux filières agricoles (PAFA) - ... 	programmes/projet et rapports			
		Informateurs clés : PAM BP, ministères, DGPSN, CLM, P2RS...			

Q2. EFFICACITE¹⁸⁵ : La mise en œuvre de la modalité CBT pour la restauration scolaire a-t-elle permis d'atteindre les résultats et les effets planifiés des ISPR et PP du PAM ?

<p>Q2.1. De quelle manière le type de transfert utilisé a-t-il eu une incidence sur les extrants et effets de l'intervention ?</p> <p>Le choix des modalités de transfert a-t-il affecté le nombre de participants et/ou le niveau d'appui par participant ?¹⁸⁶</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau des indicateurs d'extrants (output) et d'effet (outcome) et indicateur transversaux (genre) en 2014-2015, en 2015-2016 et 2016-2017 des programmes (IPSR et PP) après adoption de la MC, désagregés par type d'assistance (vivres à 100% ; vivre + CBT ; CBT à 100% ; CBT + vivre + approvisionnement local PAA, champs communautaire. Comparaison des performances entre les différentes modalités. • <u>Indicateurs d'extrants recherchés</u> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'écoles soutenues par type de modalité (Vivre, CBT, Mixte CBT +vivre, Mixte +Approvisionnement local. - Nombres d'élèves assistés - Nombre de jours de cantine - Nombre de distribution réalisée dans le respect du calendrier établi - Valeur des coupons distribués - Composition de la ration (qualité nutritionnelle) • <u>Indicateurs d'effets recherchés</u> : <ul style="list-style-type: none"> - Average number of schooldays per month on which multi-fortified foods or at least 4 food groups were provided - Retention rate in WFP-assisted primary schools Total/Garçons/filles - Enrolment: Average annual rate of change in number of children enrolled in WFP-assisted primary schools / preschools Total/Garçons/filles - Attendance rate (girls) in WFP-assisted primary schools Garçons/Filles - Drop-out rate (girls) in WFP-assisted primary schools Garçons/Filles Gender ratio: ratio of girls to boys enrolled in WFP-assisted schools / preschools • <u>Indicateurs de genre</u> <ul style="list-style-type: none"> - Proportion of women beneficiaries in leadership positions of project management committees 	<p>Documents de projet et révisions budgétaires</p> <p>Documents SPR et base de données PAM</p> <p>Base de données BALISE-DCaS</p> <p>Données Wings</p> <p>Entretien PAM BP DCaS</p>	<p>Base de données Balise</p> <p>Base de données PAM</p> <p>Système WINGS</p>	<p>Analyse quantitative</p>	<p>Doute quant à la qualité des données</p>
--	--	--	---	-----------------------------	---

¹⁸⁵ Les questions « Les modalités de transfert choisies ont-elles induit un changement significatif et durable (positif ou négatif) qui n'aurait pas eu lieu si d'autres modalités de transfert avaient été sélectionnées ? » et « Quels sont les principaux facteurs ayant favorisé ou au contraire fragilisé la réalisation des effets directs ou des objectifs de l'intervention ? » sont traitées dans la section Impact.

¹⁸⁶ Fusion des deux questions (mêmes indicateurs).

	<ul style="list-style-type: none"> - Proportion of women project management committee members trained on modalities of food, cash, or voucher distribution • <u>Autres indicateurs</u> : - Part des achats locaux sur la composante cantine scolaire en AS1, AS2, AS3 et par modalité d'approvisionnement 				
Q2.2. Le choix des modalités de transfert a-t-il affecté les marchés et la production locale ? (observé immédiatement après modalité)	<ul style="list-style-type: none"> • Les effets de la MC sur la production locale : <ul style="list-style-type: none"> - Niveau d'intégration des organisations de producteurs et productrices à l'activité CBT - Nature et origine des produits achetés chez les détaillants par les cantines au travers des bons. Part des produits importés/nationaux /locaux dans les transactions - Nature des activités mises en œuvre par le PAM pour favoriser les achats de produits locaux auprès de producteurs/trices à travers les coupons (formation, communication, incitation, contrainte) et niveau de réalisation • Les effets de la MC sur les marchés : <ul style="list-style-type: none"> - Evolution des prix, de la disponibilité alimentaire. Comparaison de la situation avant et après introduction du coupon ; entre zone 100% coupon et modalité mixte - Volumes d'activité CBT/activité commerciale globale des détaillants - Diversification des sources d'approvisionnement des détaillants - Accès facilité aux crédits pour les détaillants - Période de rupture de stock rencontrée au cours des dernières années scolaires 	<p>BALISE, WINGS, Services statistiques de l'agriculture</p> <p>Etude de marché</p> <p>Informateurs clés :</p> <p>Marché ; détaillants / fournisseurs / OP ;</p> <p>Services de l'agriculture et du commerce ; ONG ; élus ; PAM BP, DCAS</p> <p>Bénéficiaires (CGE, communauté)</p>	<p>Entretiens de personnes ressources</p> <p>Revue documentaire et analyse de base de données</p>	<p>Analyse mixte quantitative et qualitative</p> <p>Triangulation des données</p>	
Q2.3. Le choix des modalités de transfert a-t-il affecté les non-bénéficiaires en termes d'inflation et d'augmentation des prix ?	<ul style="list-style-type: none"> • Effet de la modalité pour les consommateurs : <ul style="list-style-type: none"> - Appréciation de l'évolution des prix sur le marché, de la disponibilité alimentaire lors des opérations de transfert en particulier lorsqu'elles interviennent à des périodes de tension potentielle sur les marchés • Effet de la modalité pour les détaillants non agréés : appréciation de leur activité au moment des transferts ou immédiatement après les transferts. 	<p>Données prix (département)</p> <p>Informateurs clés :</p> <p>Services techniques de l'agriculture ; Consommateurs sur les marchés, détaillants non agréés</p>	<p>Entretiens</p> <p>Analyse de base de données</p>	<p>Analyse mixte quantitative et qualitative</p> <p>Etude de cas</p>	Données difficiles à recouper
Q2.4 Les critères de ciblage retenus ont-ils permis d'atteindre les populations vulnérables ?	<ul style="list-style-type: none"> • Respect des critères de ciblage retenus lors de la planification de l'intervention : critères géographiques (régions, département), critère de choix des écoles, type de modalités (Mixte ou 100% Coupon)/zone d'intervention. • Niveau d'atteinte des populations les plus vulnérables 	<p>PAM BP, DCaS, IA/IEF</p> <p>Bénéficiaires (CGE, APE, communauté)</p>	<p>Entretiens</p>	<p>Analyse qualitative</p>	

<p>Q2.5 La mise en œuvre de la modalité CBT a-t-elle permis de répondre aux besoins spécifiques de femmes et des filles ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Niveau de satisfaction des femmes par rapport à l'activité (appréciation de la modalité CBT par les cantinières ; les mères d'élèves, les femmes du CGE) Rôle joué par les femmes dans la mise en œuvre de la modalité CBT : choix des négociants, des aliments à acheter, négociations des prix... Prise en compte de l'accès aux femmes détaillantes au marché public Prise en compte de l'accès des productrices locales aux débouchés créés par l'activité 	<p>Entretien CGE et entretiens individuel des femmes / élèves</p> <p>Note d'information de la mise en œuvre de la modalité CBT aux CGE</p>	<p>Entretien</p> <p>Revue documentaire</p>	<p>Analyse qualitative</p>	
<p>Q2.6 Comment les différentes combinaisons d'assistance sont-elles appréciées par les bénéficiaires, par les partenaires ?¹⁸⁷</p>	<ul style="list-style-type: none"> Appréciation par les bénéficiaires des modalités coupon (100% / mixte : CBT + vivre et CBT + vivres + approvisionnement local) par rapport à la modalité vivre : différence en matière de disponibilité des produits, régularité, composition des repas (qualité nutritionnelle, organoleptique), variété, praticité, qualité sanitaire. Estimation de l'intérêt des bénéficiaires et des partenaires vis-à-vis d'une éventuelle mise en œuvre de transferts électroniques Difficultés rencontrées depuis l'adoption de la modalité CBT : <ul style="list-style-type: none"> disponibilité des produits (adéquation de l'offre des détaillants avec la demande des écoles (volume et qualité) accessibilité aux négociants (géographique) et aux produits (prix des vivres sur les marchés) au cours de l'AS qualité des vivres disponibles localement et performance des systèmes de contrôle de la conformité Appréciation par les services déconcentrés de la DCaS de l'activité CBT comparée aux autres modalités 	<p>Entretien</p> <p>Bénéficiaires (école)</p> <p>Partenaire (DCaS, IF, détaillant)</p>	<p>Entretien</p>	<p>Analyse qualitative</p>	
<p>Q3. EFFICIENCE : Dans quelle mesure l'adoption de la modalité CBT dans les activités de restauration scolaire a-t-elle permis une valorisation optimale pour atteindre les résultats attendus ?</p>					
<p>Q3.1 Quelle a été la rentabilité des modalités de transfert respectives par rapport aux autres modalités de transfert (vivres) ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des coûts et de leur structure : <ul style="list-style-type: none"> Analyse coût efficacité (calcul valeur alpha) : Comparaison du prix des produits sur le marché local au coût de revient d'une des modalités de transfert (vivre, CBT) Analyse coût efficacité (calcul valeur Omega) : comparaison des coûts des différents paniers alimentaires (mesuré suivant sa valeur nutritive) livrés selon différentes modalités d'approvisionnement Comparaison du coût prévisionnel au coût réel Décisions/choix opérés par le BP pour réduire le coût unitaire de la ration d'un élève à qualité constante ? Analyse des coûts non portés par le PAM depuis l'adoption de la modalité CBT (transport, stockage) Analyse de l'évolution de la prise de risque par d'autres acteurs 	<p>Documents de projet et révisions budgétaires</p> <p>Documents financiers</p> <p>Rapport analyse coût-bénéfice des programmes de cantines scolaires au Sénégal</p>	<p>Analyse de données</p> <p>Entretiens</p>	<p>Analyse mixte quantitative et qualitative</p> <p>Triangulation des données</p>	

¹⁸⁷ Question reformulée (formulation initiale : Certaines écoles bénéficient-elles plus d'un type de modalité plutôt qu'un autre ? Pourquoi ?).

		<p>Etude CRES, 2017</p> <p>Informateurs clés :</p> <p>PAM BP, bénéficiaires (CGE et association des parents), détaillant</p>			
<p>Q3.2 Dans quelle mesure les mécanismes de distribution, et d'échanges ont-ils été efficaces (points de vente, institutions financières, etc.) pour la mise en œuvre de la modalité?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des mécanismes de communication et autres facteurs facilitant la fluidité des échanges (calendrier de distribution des bons ; accessibilité des détaillants et des IMF ; retards et délais de paiement entre le PAM / IMF et détaillants) Accord de partenariats et de mise en place de système de coordination avec d'autres partenaires (santé, agriculture, commerce) ou d'autres projets pour l'optimisation des ressources Appréciation, par les partenaires du PAM, de la qualité du dialogue et de l'appui technique du PAM vers ses partenaires 	<p>Analyse des contrats PAM / détaillants</p> <p>Informateurs clés :</p> <p>PAM BP, bénéficiaires (CGE, détaillant, IMF)</p>	<p>Revue documentaire et entretiens</p>	<p>Triangulation des données</p>	
<p>Q3.3 Les capacités de ressources du PAM et de ses partenaires ont-elles été appropriées pour la mise en œuvre de la modalité CBT ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les capacités du PAM : <ul style="list-style-type: none"> Existence et Nature des activités de renforcement de capacité (formation mission d'appui) des équipes du BP pour mettre en œuvre l'activité Qualité du M&E pour apprécier les différentes modalités et adapter l'activité Existence et niveau de fonctionnement du comité de pilotage de la CBM Nature des mesures et décisions prises par le comité de pilotage. Appréciation, par les services concernés, de la performance de la gestion des fonds, du niveau de flexibilité et de contrôle dans la gestion des ressources financières. Analyse des effets (priorités/arbitrages concernant les modalités) de la diminution des ressources budgétaires du PAM sur les activités Les capacités des partenaires : <ul style="list-style-type: none"> Adéquation entre les capacités des services de la DCaS et les responsabilités qui lui sont confiées dans l'activité ; 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 Adéquation entre les capacités des services du commerce et leurs implications attendues pour garantir la conformité des produits achetés sur les marchés locaux Existence d'un diagnostic des besoins de renforcement de capacités des partenaires et prestataires Nature, nombre et fréquence des activités de renforcement de capacités ciblant : 	<p>Informateur</p> <p>BP, IF, détaillants, CGE</p>	<p>Entretiens</p>	<p>Analyse qualitative</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> ○ les services de la DCaS. Nombre de personnes formées (H/F) ○ les détaillants agréés <p>- Nombre et fréquences des rencontres d'information et de partage des résultats avec les partenaires locaux (étatiques et société civile)</p>				
Q3.4 Les modalités de transfert ont-elles été mises en œuvre en fonction du calendrier de mise en œuvre prévu de l'intervention ?	<ul style="list-style-type: none"> • Respect de la programmation de l'adoption de la modalité CBT dans les deux programmes (IPSR et CP) • Analyse comparée des processus de mise en œuvre des modalités vivre vs CBT et des délais imposés à chaque étape (de l'émission du coupon jusqu'à la réception des vivres par l'école) pour la modalité CBT ? • Respect des dates de livraison des coupons (mensuel) • Coordination entre les livraisons de vivre et livraison des bons (si modalité mixte vivre / coupon) • Respect des délais prévus pour le versement des fonds dus aux détaillants auprès des IMF 	<p>Plan de livraison</p> <p>Informateur</p> <p>BP, IF, détaillants, CGE</p>	<p>Analyse de données</p> <p>Entretiens</p>	<p>Analyse mixte quantitative et qualitative</p> <p>Triangulation des données</p>	
Q4. IMPACT¹⁸⁸ : Quels sont les impacts (attendus ou non) de l'activité coupon dans la restauration scolaire ?					
Q4.1 Quels ont été les impacts (attendus ou non) de l'activité sur la vie des bénéficiaires ?	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution de la demande de la communauté par rapport à la restauration scolaire suite à l'adoption CBT (exigence en termes de choix, de diversité des produits, origine des produits, élargissement du panier...) • Evolution de la disponibilité et/ou de la diversité des produits alimentaire sur le marché local à moyen /long terme • Evolution des pratiques alimentaires à domicile • Impact du passage à la modalité CBT sur l'engagement des parents dans le CGE ; dans la gestion de la cantine, sur leur contribution à la cantine. 	<p>Informateurs</p> <p>bénéficiaires</p>	<p>Entretien</p>	<p>Analyse qualitative</p>	
Q4.2 La mise en place du système d'échanges des bons chez les détaillants a-t-il eu un impact sur le développement économique local ?	<ul style="list-style-type: none"> • Pour le marché <i>NB : ces points seront appréciés à travers des entretiens et essentiellement grâce à des données qualitatives. En l'absence d'étude de base, l'impact économique ne pourra être quantifié de manière précise.</i> - Modification des niveaux de concurrence sur le marché : évolution du nombre de détaillants, de leurs parts de marché - Modification des stratégies des détaillants : recours plus facile/fréquent à l'emprunt, diversification des fournisseurs et/ou des produits achetés ; Modification des circuits de commercialisation (dans le cadre et en dehors du cadre de l'activité) 	<p>Evaluation existante</p> <p>Document de projet Informateurs</p> <p>BP, Détaillant /marché, OP, IF</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretien</p>	<p>Analyse qualitative</p>	

¹⁸⁸ La question « Quels sont les effets de l'intervention sur le maintien des filles à l'école » est traitée dans la section efficacité.

	<ul style="list-style-type: none"> - Modification de la structure du prix des produits échangés au marché (et en particulier de la marge commerciale) <p>Pour la production agricole et les activités de transformation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Création de débouchés réguliers pour les producteurs locaux (dans le cadre et en dehors du cadre de l'activité) - Evolution de la production locale (quantité et qualité) pour satisfaire les commandes des détaillants. - Appréciation de l'impact de l'activité sur la production de sel iodé et la production locale de farine enrichie - Appréciation de l'émergence d'initiatives économiques induites par l'activité <p>Pour les opérateurs, bénéficiaires indirects (détaillants et producteurs)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appréciation de l'évolution des revenus des opérateurs économiques locaux (détaillants agréés, producteurs chez qui les détaillants peuvent se fournir pour approvisionner les écoles, transporteurs) 				
Q4.3 Quelles sont les contributions (positives ou non) du programme au renforcement de l'autonomisation économique des femmes (productrices et détaillantes)?	<ul style="list-style-type: none"> • Impacts potentiels de l'adoption de la modalité : <ul style="list-style-type: none"> - pour les détaillantes agréées et non agréées. - pour les productrices locales • Dans la Zone PAA : articulation coupon et achat auprès des producteurs. Impact de l'introduction de la modalité pour les femmes associées au PAA. 	<p>Choix volontaire des femmes détaillantes dans les listes des détaillants agréés fournies par le PAM pour entretien</p> <p>Productrice, jeune producteur</p>	Entretien	Analyse qualitative	
Q4.4 Le programme a-t-il induit une transformation positive (ou non) sur les relations hommes-femmes au sein des communautés ?	<ul style="list-style-type: none"> • Impact du CBT sur l'évolution du pouvoir de décision des femmes ; <ul style="list-style-type: none"> - Modification des responsabilités entre les acteurs (H/F) au niveau du CGE : Modification de la composition des CGE à la suite de l'adoption de la MC ; Prise de responsabilité des femmes dans de nouvelles activités (passation de marché, négociation, gestion des transports, ...) - Modification des responsabilités entre les acteurs (H/F) au niveau de la communauté induite par l'adoption de la modalité - Modification des responsabilités entre les acteurs (H/F) au niveau des ménages induite par l'adoption de la modalité • Existence de tensions H/F suite à l'introduction de la modalité 	Bénéficiaire : CGE, détaillantes, producteurs/trices	Entretien	Analyse qualitative	
Q4.5 Quels ont été les impacts (attendus ou non) de l'activité sur les services de la DCaS ?	<ul style="list-style-type: none"> • Impact de l'adoption du CBT dans le fonctionnement de la DCaS et en particulier : <ul style="list-style-type: none"> - Modification, introduction de nouveaux process et de nouvelles capacités - Evolution dans les prises de responsabilité des services déconcentrés - Diversification des interlocuteurs de la DCaS - Amélioration de la mise en œuvre de la plateforme nationale d'achats centralisant les demandes des différents acteurs (PAM, CSA, MEN) et mettant les producteurs en lien avec les marchés 	<p>PAM BP</p> <p>DCaS (central et décentralisé)</p>	Entretien	Analyse qualitative	

<p>Q.4.6 Quels sont les principaux facteurs ayant favorisé ou au contraire fragilisé la réalisation des effets directs et des impacts positifs de l'activité ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche des facteurs internes (sur lesquels le PAM peut agir): <ul style="list-style-type: none"> - 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 - Structure de gouvernance et dispositions institutionnelles (effectifs, capacités et appui technique offert par le BR/ Siège) - Arrangements relatifs aux partenariats et à la coordination - Renforcement de capacités : cf Q3.3 • Recherche des facteurs externes (sur lesquels le PAM ne peut influencer): <ul style="list-style-type: none"> - Environnement opérationnel externe - Conjoncture du financement - Incitations et pressions extérieures 	<p>PAM BP ; SB ; DCaS ; IA/IEF ; prestataires</p>	<p>Entretien</p>	<p>Analyse qualitative</p>	
<p>Q5. DURABILITE : Les activités et impacts des activités sont-ils susceptibles de perdurer après l'intervention ?</p>					
<p>Q5.1 Dans quelle mesure la mise en œuvre de la MC a intégré des réflexions de durabilité, telles que le renforcement des capacités des institutions gouvernementales nationales et locales, des communautés et des autres partenaires ? ¹⁸⁹</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Appréciation de la notion de transfert progressif de l'appui du PAM au Gouvernement de 2016 à 2023 par les acteurs concernés (PAM, MEN/DCaS) • Appréciation des agents du MEN/DCAS et des services déconcentrés sur la qualité / utilité / efficacité des activités de formation ? Réalisation d'exercices de formulation / planification et mission de suivi conjointes ? • Appréciation de la pertinence des activités de renforcement de capacité (cf Q3 ;3) pour faciliter le transfert progressif des activités de restauration scolaire à l'Etat • Appréciation de la pertinence des activités de renforcement de capacité conduite pour stimuler l'implication communautaire pérenniser l'action 	<p>BP, DCaS, IA/IEF,</p>	<p>Entretien</p>	<p>Analyse qualitative</p>	
<p>Q5.2 Quels sont les défis et les succès des activités du programme et quelles leçons peuvent être tirées pour la durabilité du programme ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution de la place des femmes dans le processus institutionnel CBT et dans les organisations • Principales leçons tirées par les différents acteurs (PAM BP et SB, DCaS (central et déconcentrés) de la mise en œuvre de l'activité : <ul style="list-style-type: none"> - Les éléments favorables à la pérennité de l'activité à capitaliser - Les barrières à lever et les moyens envisagés pour y arriver 	<p>BP ; DCaS, Bénéficiaires, détaillants SRC, IA/IEF</p>	<p>Entretien</p>	<p>Analyse qualitative</p>	
<p>Q5.3 Dans quelle mesure, est-il probable que l'intervention se poursuive après le retrait du PAM ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau d'adhésion des cadres de la DCaS/MEN à l'approche CBT • Existence d'un plan d'action qui permettrait la poursuite des activités par le gouvernement. • Existence d'une ligne budgétaire et d'un financement croissant en faveur de la restauration scolaire qui permet d'envisager un retrait progressif du PAM 	<p>Informateur DCaS, IA/IEF</p>	<p>Entretien</p>	<p>Analyse qualitative</p>	
<p>Q6. COUVERTURE / COHERENCE : La mise en œuvre de la modalité CBT respecte-t-elle les principes humanitaires et garantit elle une assistance adaptée aux</p>					

¹⁸⁹ La Q5.1 a été agrégée à la Q5.4 «Quelles sont les mesures spécifiques qui ont été prises pour renforcer l'appropriation du programme par le Gouvernement et par les communautés ainsi que la participation des femmes aux instances de décision ?

besoins des plus vulnérables ?					
Q.6.1 L'assistance du PAM répond-elle aux besoins différenciés des zones du pays ?	<ul style="list-style-type: none"> Appréciation des différences de couverture en fonction des zones ciblées par l'activité Différence dans les rations servies aux élèves entre les régions et entre les écoles enclavées ou proches des marchés (effet d'une valeur du coupon identique sur tout le territoire et pour une année scolaire ; effet de l'éloignement (transport) ; effet du niveau d'approvisionnement / diversité du marché) 	BP, SB PAM IA/IEF Ecole	Entretien	Analyse qualitative	
Q6.2 Les besoins humanitaires des principaux groupes cibles (garçons et filles) ont-ils été satisfaits par l'intervention ?	<ul style="list-style-type: none"> Appréciation d'un effet éventuel de la modalité CBT sur l'éviction des écoles dont le contexte ne permettait pas de mettre en place la modalité (enclavement, distance aux points de vente, indisponibilité des produits sur les marchés et niveau d'approvisionnement des détaillants, prix des vivres sur les différents marchés, niveau de choix/concurrence des écoles vis-à-vis des détaillants...) Existence de mécanisme de suivi en place pour déceler des pratiques de détournement de l'assistance, d'exclusion de certains groupes Existence et qualité des systèmes de réclamation. Capacité des mécanismes à régler les dysfonctionnements et plaintes des bénéficiaires. 	BP, SB PAM IA/IEF Ecole	Entretien	Analyse qualitative	
Q.6.3 Quels sont les partenariats qui ont été initiés avec les autres acteurs intervenants pour améliorer l'efficacité et l'efficience du programme ?	<ul style="list-style-type: none"> Evidence de recherche de synergie / complémentarité entre l'activité CBT avec d'autres programmes partageant les mêmes objectifs (sécurité alimentaire, nutrition, santé, éducation et notamment des filles, résilience, promotion des activités agricoles et économiques...) 	Partenaire acteurs sécurité alimentaire et nutritionnelle, résilience, ...	Entretien	Analyse qualitative	
Q6.4 Dans quelle mesure, la conception et la conduite de l'intervention sont conformes aux principes humanitaires?	<ul style="list-style-type: none"> Respect des principes d'humanité, de neutralité, impartialité et indépendance dans la conception et la mise en œuvre de la modalité CBT 	BP, DCaS, IA/IEF	Entretien	Analyse qualitative	

Annexe 7 : Itinéraire détaillé de la mission d'évaluation

Première partie de la mission du 10/04 au 13/04 : Dakar

Jour	Date	Membre de l'équipe	Commune	Institutions	Participants	Objectif
Mardi	10/4	Equipe entière	Arrivée à Dakar			
Mercredi	11/4	Equipe entière	Dakar	BP PAM	Représentant Pays et les responsables des plusieurs services en relation avec la MC (M&E, Education/cantine, finance, renforcement de capacité, logistique)	Entretien Collecte des données quantitatives et collecte documentaire
jeudi	12/4	AB, MT	Dakar	BP PAM	Complément d'entretien Nutrifami, VAM	Collecte des avis et information sur la modalité CBT du PAM. Collecte des données au niveau de la DCaS
		Equipe entière	Dakar	MEN	Division des Cantines Scolaires	
		AW	Dakar	Partenaires Financiers	UIMCEC	
		MT, AB	Dakar	DGPSN	Directeur de la planification et des stratégies	
Vendredi	13/4	MT	Dakar	FAO	Expert résilience / protection sociale	Collecte d'information auprès des partenaires Complément au niveau du PAM BP
		MN	Dakar	MAER	Conseiller technique	
		AW	Dakar	Partenaires Financiers	UIMCEC	
		AB, MT	Dakar	BP PAM Sénégal	Genre, Nutrition	
pm		Equipe entière			Voyage (Arrêt Kaolack)	

Deuxième partie de la mission : Kolda équipe complète

Samedi	14/4	Equipe entière	Voyage Kolda			
Dimanche	15/4	Equipe entière	Kolda	Commerçant privé	Détaillants agréés	Collecte d'information
Lundi	16/4	Equipe entière	Kolda	SB PAM	Chef de sous bureau + chargé du programme cantine	BRIEFING - Entretiens ; Collecte d'informations et documents ; prise de rdv avec les services déconcentrés du commerce et de l'agriculture, IF, partenaires conduisant des activités de résilience / protection sociale
			Kolda	Services déconcentrés IA /IEF	Chefs de services puis Chargés de cantines	Entretiens et collecte d'information. Consultation des listes d'écoles ; Choix des écoles à visiter Prise de rdv avec acteurs résilience Planification des visites
			Commune Sare Bidji	Ecole Test	Directeur de l'école, CGE/cantinière, APE/élève	Collecte d'information Test des outils de collecte en équipe entière
		Consultant séparé	Kolda	Service régional Commerce ; DRDR ; UIMCEC ; CLM	Chef de service	Collecte d'information
Mardi	17/4	EQUIPE 1 MT, MN	Dioulacolon	Ecoles, détaillants	Directeur de l'école, CGE/cantinière, APE/élève, Détaillants agréés, producteurs	Collecte d'information
		EQUIPE 2 AB, AW	Medina el Hadji	Ecoles, détaillants	Directeur de l'école, CGE/cantinière, APE/élève, Détaillants agréés, producteurs	Collecte d'information
Mercredi	18/4	EQUIPE 1 MT, AW	Dioulacolon	Ecoles, détaillants	Directeur de l'école, CGE/cantinière, APE/élève, Détaillants agréés, producteurs	Collecte d'information
		EQUIPE 2 AB, AW	Medina el Hadji	Ecoles, détaillants	Directeur de l'école, CGE/cantinière, APE/élève, Détaillants agréés, producteurs	Collecte d'information
jeudi am	19/4	Equipe entière	Kolda	SB PAM	Chef de sous bureau et chargé des programmes cantine	Restitution et prise d'informations complémentaires
		Equipe entière	Kolda	IA/IEF	Chefs de services et chargés de cantines	Restitution et prise d'informations complémentaires
jeudi pm		Equipe entière	Voyage Tambacounda			

Programme Marie et Mar du 17 au 28/04 : Kédougou et Tambacounda

Jour	Date	EQUIPE 1	Localisation	Institutions	Participants	Objectif
Vendredi (am)	20/4	MT, MN	Tambacounda	IA/IEF	Chefs de services puis Chargés de cantines	Entretiens et collecte d'information. Consultation des listes d'écoles ; Choix des écoles à visiter
		MN	Tambacounda	Partenaire financier	Chargé du dossier cantine scolaire PAM	Analyse du mécanisme de paiement
Vendredi pm		MT, MN	Voyage Kédougou			
Samedi	21/4	MT, MN	Kédougou	Agent privé Production/commerce	Détaillants agréés, groupement de producteurs / femmes	Collecte d'information
Dimanche	22/4	MT, MN	Kédougou	Agent privé Production/commerce	Détaillants agréés, groupement de producteurs / femmes	Collecte d'information
Lundi	23/4	MT, MN	Kédougou	IA/IEF	Chefs de services puis Chargés de cantines	Entretiens et collecte d'information. Consultation des listes d'écoles ; Choix des écoles à visiter
		MN	Kédougou	DRDR	Statistiques agricoles et analyse des marchés	Analyse du marché
		MT, MN	Bandafassi	Ecoles, détaillants	Directeur de l'école, CGE/cantinière, APE/élève, Détaillants agréés / non agréés, producteurs	Collecte d'information
Mardi	24/4	MT, MN	Bandafassi et Dimboli	Ecoles, détaillants	Directeur de l'école, CGE/cantinière, APE/élève, Détaillants agréés / non agréés, producteurs	Collecte d'information
Mercredi (am)	25/4	MT, MN	Kédougou	IA/IEF	Chefs de services puis Chargés de cantines	Restitution et prise d'informations complémentaires
		MT, MN	Kédougou	Production	Groupement de producteurs / femmes	Collecte d'information
Mercredi pm		MT, MN	Voyage Tambacounda			
Jeudi	26/4	MT, MN	Sinthiou Malème	Ecoles, détaillants	Directeur de l'école, CGE/cantinière, APE/élève, Détaillants agréés / non agréés, producteurs	Collecte d'information
		MN	Tambacounda	SRC	Analyse des marchés	Analyse du marché
Vendredi	27/4	MT, MN	Koussanar	Ecoles, détaillants	Directeur de l'école, CGE/cantinière, APE/élève, Détaillants agréés / non agréés, producteurs	Collecte d'information
Samedi	28/4	MT, MN	Tambacounda	Commerçant privé	Détaillants agréés	Analyse de marché
		MT, MN	Tambacounda	IA/IEF	Chefs de services puis Chargés de cantines	Restitution et prise d'informations complémentaires

Programme Anne et Alioune du 17 au 28/04 : Matam (dpt de Matam et de Ranerou)

Jour	Date	EQUIPE 2	Lieu	Institutions	Participants	Objectif
Vendredi (am)	20/4	AB, AW	Voyage Kolda -Matam			
Vendredi (pm)	20/04	AB, AW	Ranerou	IEF	Prise de contact	Présentation de la mission et prise de rendezvous pour la fin de semaine
		AB, AW	Matam	IA/IEF	Chefs de services puis Chargés de cantines	Entretiens et collecte d'information. Consultation des listes d'écoles ; Choix des écoles à visiter
Samedi	21/4	AB, AW	Matam	UIMCEC	Chargé du dossier cantine scolaire PAM	Analyse du mécanisme de paiement
		AB, AW	Matam	Commerçant privé	Détaillants agréés	Analyse de marché
Dimanche	22/4	AB, AW	Matam	Commerçant privé	Détaillants agréés	Analyse de marché
Lundi	23/4	AB, AW	Matam	Ecole et détaillant	Directeur de l'école, CGE/cantinière, APE/élève, Détaillants agréés, producteurs	Collecte d'information
Mardi	24/4	AB, AW	Matam	Ecole et détaillant	Directeur de l'école, CGE/cantinière, APE/élève, Détaillants agréés, producteurs	Collecte d'information
Mercredi (pm)	25/4	AB, AW	Matam	Ecole et détaillant	Directeur de l'école, CGE/cantinière, APE/élève, Détaillants agréés, producteurs	Collecte d'information
		AB, AW	Oudalaye/Ranerou	CcaS	Chefs de services puis Chargés de cantines	Entretiens et collecte d'information. Consultation des listes d'écoles ; Choix des écoles à visiter
		AB, AW	Matam	La poste	Chargé du dossier cantine scolaire PAM	Analyse du mécanisme de paiement
		AB, AW	Matam	DRDR / SRC	Statistiques agricoles et analyse des marchés	Analyse de marché
Jeudi	26/4	AB, AW	Oudalaye	Ecole et détaillant	Directeur de l'école, CGE/cantinière, APE/élève, Détaillants agréés / non agréés, producteurs	Collecte d'information
Vendredi	27/4	AB, AW	Oudalaye	Ecole et détaillant	Directeur de l'école, CGE/cantinière, APE/élève, Détaillants agréés / non agréés, producteurs	Collecte d'information
		AB AW	Ranerou	CCaS	Debriefing	
		AB AW	Matam	CCaS	Debriefing	
		AB, AW	Matam	GIE	Présidente	Collecte d'information
Samedi	28/4	AB, AW	Matam	Commerçant privé	Détaillants agréés	Analyse de marché
		AB, AW	Matam	CLM	Chef de service	Collecte d'information

Fin de mission équipe complète à Dakar du 29/04 au 3/05

Jour	Date	Membre de l'équipe	Localisation	Institutions	Participants	Objectif
Dimanche	29/4	Equipe entière	Voyage Dakar			
Lundi	30/4	Equipe entière	Dakar	PAM BP et DCaS	Service S&E ; logistique, CBT, programme cantine	Collecte information

Mardi	1/5	Equipe entière	Dakar	Analyse (équipe)	Analyse (équipe)	Analyse (équipe)
Mercredi	2/5	Equipe entière	Dakar	PAM BP/BR, DCaS Autres acteurs	Entretiens complémentaires BP/BR, DCaS ; CSA ; UNICEF ; donateurs (Canada)	Complément d'information (équipe)
Jeudi	3/5	Equipe entière	Dakar	PAM	Debrief interne / Debrief externe	Retour et commentaires
		AB MT			Fin de mission ; Vol Dkr -> France	

Annexe 8: Personnes rencontrées

N°	Nom et Prénom	Structure	Fonction
PAM BP Dakar			
	Lena SAVELLI	PAM BP	Directeur pays
	Wilfred NKWAMBI	PAM BP	Chef de programme
	Moussa SIDIBE	PAM BP	Budget & Programming Officer
	Salouma DIAKHABY	PAM BP	Chargé Administration et Finances
	Isabelle CONFESSON	PAM BP	Responsable du Monitoring et Evaluation
	Boubacar	PAM BP	Chargé de programme Monitoring et Evaluation
	Abdoulaye FAYE	PAM BP	Chargé de Programme Soutien à l'Alimentation Scolaire - Point focal Protection Sociale
	Agnes NDIAYE FAYE	PAM BP	Chargé de Programme Soutien à l'Alimentation Scolaire
	Diaba BA	PAM BP	Chargé analyse de la sécurité alimentaire VAM
	Joseph SADIO	PAM BP	Chargé de Programme CBT
	Sidou DIA	PAM BP	Chargé Logistique
	Cheikh LOUM	PAM BP	Chargé de programme Nutrition
	Paulele FALL	PAM BP	Chargée de communication/point focal genre
	Fatou CISSOKHO	PAM BP	Chargé Ressource humaine
	Louis TRANVALIEU	PAM BP	Consultant Nutrifami
PAM BR Dakar			
	Amayel SOW	PAM BR	Programme Policy Officer CBT
	Constance Kobolar	PAM BR	School Meals Advisor
	Racky CHOPIN	PAM BR	Conseillère Genre
	Filippo Pompili	PAM BR	Regional Evaluation Officer
SB PAM Kolda			
	El Hadji Ousmane BADJI	SB PAM Kolda	Chef du Sous-Bureau du PAM
	Maïmouna CISSE	SB PAM Kolda	Programme Associate Alimentation Cantine Scolaire
	El Hadji Salif Touré	SB PAM Kolda	Programme Associate Alimentation Cantine Scolaire
	William DIATTA	SB PAM Kolda	Programme Associate Développement Rural
	Souleymane DIAMANKA	SB PAM Kolda	Monitoring Associate - Point Focal Genre
Partenaires étatiques (Dakar)			
	El Haji Seck	DCaS/MEN	Chef de la division des Cantines scolaires
	Anna GUEYE DIOP	DCaS/MEN	Chargé de Nutrition Formation Environnement santé et Genre
	Safiétou BA DIOP	DGPSN	Conseillère Technique du Délégué Général à la Protection Sociale et à la Solidarité Nationale. Coordinatrice genre.
	Kanar Diop	DGPSN	Responsable des opérations DGPSN

Mouhamadou NDIAYE	CSA	Analyste Marchés Agricoles. Chef Cellule Études et Information. Coordonnateur du RESIMAO
Oumar SANE	Direction de l'agriculture / MAER	Directeur

Partenaires financiers (Dakar)

Sékou Yaya NDIAYE	Ecobank	Chef Division Transaction Sevices Groupe -
Soukeyna Kane WADE	Ecobank	Chargée de Comptes Régionales - UEMOA / Organisations Internationales / Institutions Financières
Fatimata Wane FAME	Ecobank	Gestionnaire de Comptes Organisations Internationales / Institutions Financières
El Hadj Moussa Diao	UIMCEC	Directeur Général Adjoint
Abdou Sakho	UIMCEC	Directeur Etudes Marketing

Bailleurs / UN / ONG (Dakar)

Abdoulaye Thiam	FAO	Expert Protection sociale et résilience - point focal PAA
Fatou Mbaye	FAO	Consultante Protection sociale et sécurité alimentaire
Mathias Langsar	UNICEF	Chef de programme éducation
Issa Mboup	UNICEF	Spécialiste programme éducation
Mamadou Makaty Fall	UNICEF	Spécialiste protection sociale
Ibrahima DIOME	Coopération Canadiene	Spécialiste éducation et formation Professionnelle
Cheikh SECK	Coopération Canadiene	Spécialiste en Economie et Finances Publiques
Odia Cisse	Counterpart Internationa I	Food for Education programme

Partenaires KOLDA

Solo Ibrahima DRAME	DRDR KOLDA	Controleur régional des semences
Fansou BADJI	U-IMCEC	Directeur de l'U-IMCEC Casamance
Fada THIAW	U-IMCEC	Chef Comptable
Abdoulaye BA	IEF	Chargé de Cantines Scolaires
Modou BEYE	IEF	Inspecteur chargé de la langue Arabe
	IA	Inspecteur d'académie
M. KANE	CLM	Responsable Régionale de la Cellule de lutte contre la Malnutrition

Partenaires TAMBACOUNDA

Bakary NDIAYE	SRC	Chef de service
Makhtar BADIANE	IUMCEC TAMBA	Chef d'agence
Alassane NIANE	IA	Inspecteur d'académie
Souleymane DABO	IA	IA Chargé de Cantines Scolaires
Ousmane FALL	IEF	Inspecteur de formation et d'éducation
Ousmane BANGOURA	IEF	IEF Chargé de Cantines Scolaires

Partenaires KEDOUGOU

Daouda HANN	SDDR KEDOUGOU	Chef de service
Modou KHOUMA	SODEFITEX/ BAMTAARE	Coordinateur régional
Mamadou Lamine LY	IA	Inspecteur d'académie
Bruno TOUPANE	IA	IA Chargé de Cantines Scolaires
Mamoudou Oumar GUEYE	IEF	Inspecteur de formation et d'éducation
Mr BA	IEF	IEF Chargé de Cantines Scolaires
Mohamadou SAMBE DIAW	IEF	Planificateur à l'IEF en appui au programme bourse familiale UNICEF/PAM

Partenaires MATAM

Hamadi TOURE	U-IMCEC	Chef d'Agence Ourosogui
Ibrahima NDIAYE	Poste	Directeur Régional Adjoint - chargé de l'Exploitation
M. CAMARA	Poste	Directeur Régional
Mbaye BABOU	IA	Inspecteur d'Accadémie de la Région
Serigne Bamba SECK	IEF	Inspection de l'Education et de la Formation de département de
Hamidou DIACKO	IEF	Adjoint au Chargé de Cantines Scolaires
Abass NDOUR	CLM	Responsable Régionale de la Cellule de lutte contre la Malnutrition

Partenaires RANEROU

Souleymane DIOP	IEF	Inspection de l'Education et de la Formation de département de Ranérou Ferlo
Ibrahima NDIAYE	IEF	Chargé de Cantines Scolaires Ranérou Ferlo

REUNION DEBRIEF INTERNE PAM BP

1	Carla DE GREGORIO	PAM BP	Coordinatrice résilience
2	Louis TRANVALIEU	PAM BP	Consultant Nutrifami
3	Joseph SADIO	PAM BP	Chargé de Programme CBT
4	Wilfred NKWAMBI	PAM BP	Chef de programme
5	Filippo Pompili	PAM BR	Regional Evaluation Officer
6	Isabelle CONFESSON	PAM BP	Responsable du Monitoring et Evaluation
7	Salouma DIAKHABY	PAM BP	Chargé Administration et Finances
8	Sidou DIA	PAM BP	Chargé Logistique
9	Waly SEYE	PAM BP	Finance associate
10	Lena SAVELLI	PAM BP	Directeur pays
11	Constance Kobolar	PAM BR	School Meals Advisor
12	Paulele FALL	PAM BP	Chargée de communication/point focal genre
13	Agnes NDIAYE FAYE	PAM BP	Chargé de Programme Soutien à l'Alimentation Scolaire
14	Cheikh LOUM	PAM BP	Chargé de programme Nutrition
15	Anne Bichard	IRAM	Equipe d'évaluation
16	Marie Thoreux	IRAM	Equipe d'évaluation
17	Alioune Watt	IRAM	Equipe d'évaluation
18	Mar Ngom	IRAM	Equipe d'évaluation

REUNION DEBRIEF EXTERNE

1	Abdoulaye Thiam	FAO	Expert Protection sociale et résilience - point focal PAA
2	Mansour DIAGNE	Plan internationa	Grant advisor
3	Moussa GUEYE	SECNSA	Chef de cellule SAP
4	Babacar GUEYE	Counterpart internationa I	HR manager
5	Issa MBOUP	UNICEF	Spécialiste éducation
6	Georges GONZALES	UNICEF	Représentant adjoint
7	Boubacar NDAW	UNICEF	Spécialité gouvernance
8	Amayel SOW	PAM BR	Programme Policy Officer CBT
9	Martin FRANCHE	Coopération Canadienne	Premier secrétaire
10	Lena SAVELLI	PAM BP	Directeur pays
11	Filippo Pompili	PAM BR	Regional Evaluation Officer
12	Isabelle CONFESSON	PAM BP	Responsable du Monitoring et Evaluation
13	Agnes NDIAYE FAYE	PAM BP	Chargé de Programme Soutien à l'Alimentation Scolaire
14	Safiétou BA DIOP	DGPSN	Conseillère Technique du Délégué Général à la Protection Sociale et à la Solidarité Nationale. Coordinatrice genre.
15	Sékou Yaya NDIAYE	Ecobank	Chef Division Transaction Sevices Groupe -
16	Soukeyna Kane WADE	Ecobank	Chargée de Comptes Régionales - UEMOA / Organisations Internationales / Institutions Financières
17	Seynabou DIOUF	DA/MAER	Chargé du suivi évaluation

Annexe 9 : Eléments de la documentation consultée

Contexte		
SECNSA/PAM	2014	Analyse Globale de la Vulnérabilité, de la Sécurité Alimentaire et de la Nutrition (AGVSAN)
SECNSA	2013	Enquête Nationale sur la sécurité alimentaire et la nutrition (ENSAN)
SECNSA/PAM	2016	Enquête nationale de Sécurité alimentaire au Sénégal (ENSAS)
PAM		http://dataviz.vam.wfp.org/economic_explorer/prices données sur les marchés locaux
CSA/PAM	2017	Bulletin Mensuel d'Information sur les Marchés Agricoles, N°354 – Septembre 2017 Bulletins disponibles pour la période allant de septembre 2015 à avril 2017
PAM	2017	Country Brief : aout sept, oct 2017
ANDS	2016	Sénégal : Enquête Démographique et de Santé Continue (EDS-Continue)
ANDS	2017	Enquête de suivi de la pauvreté au Sénégal (2010-2011).
DGPSN	2016	Stratégie Nationale de Protection Sociale 2015-2035
MEN	2013	PAQUET-EF (2013), Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence Secteur Education Formation 2013-2025.
UNDAF	2011	Projet UNDAF Sénégal 2012-2016. https://www.unicef.org/about/execboard/files/SEN_2011_DRAFT1_UNDAF_RESULTS_matrix_2012-2016-French.pdf
WB	2016	Amélioration de la Capacité Financière et de l'Inclusion Financière au Sénégal
SECNSA/PAM	2016	Carte de Sécurité Alimentaire :), Enquête nationale de Sécurité alimentaire au Sénégal (ENSAS)
CRES	2012	Evaluation de l'impact des programmes de cantines scolaires sur les performances des écoles primaires rurales au Sénégal
MEN	2015	Rapport national d'évaluation de l'éducation pour tous (EPT).
MEN/DPRE	2016	Rapport national sur la situation de l'éducation
SABER-Sénégal	2014	Systems approach for better education results, Rapport pays.
Documents cadre du PAM		
PAM	2014	Cadre des résultats Stratégiques du PAM 2013-2017
PAM	2014	Minimum Monitoring Requirements
PAM	2013	Revised School Feeding Policy: Promoting innovation to achieve national ownership
PAM Sénégal	2016	Stratégie de mobilisation des ressources WFP Senegal - Ressources mobilization strategy (2017 - 2019)

		.pdf
Documents liés aux projets et aux volets restaurations scolaire		
PAM Sénégal	2013	Document de Stratégie Nationale ; Vision and Country Strategy.doc 2014-2016
PAM Sénégal	2011 2011 2014	Documents de projet : Country Programme Senegal 200249 (2012–2016) et Plan d'action du programme pays : CPAP Final Draft 22 FINAL Mars 3.doc Protracted Relief And Recovery Operation Senegal 200138 Protracted Relief And Recovery Operations –Senegal 200681
PAM Sénégal	2014 2015 2016 2017	Rapports Annuels du PP Standard Project Report 2014 Country Programme Senegal 200249 (2012-2016) Standard Project Report 2015 Country Programme Senegal 200249 (2012-2016) Standard Project Report 2016 Country Programme Senegal 200249 (2012-2016) Standard Project Report 2017 Country Programme Senegal
PAM Sénégal	2014 2015 2016 2017	Rapports Annuels de l'IPSR Standard Project Report 2014 PRRO 200681 Standard Project Report 2015 PRRO 200681 Standard Project Report 2016 PRRO 200681 Standard Project Report 2017 PRRO 200681
PAM Sénégal		Budgets originaux PRRO_SENEGAL_200138.0_BUDGET_Final 23 jan.xlsm Senegal_CP_200249_Final_Budget.xlsx Senegal+PRRO+200681+budget+CLR6.xlsm
PAM Sénégal		Révision Budgétaire du PP et des IPSR Senegal Country Programme 200249. B/R 8 Senegal Country Programme 200249 B/R 7 Senegal Country Programme 200249 B/R 5 Senegal Country Programme 200249 B/R 4 Senegal+CP+200249+BR4+budget+CLR6.xlsm Senegal+CP+200249+BR5+budget+CLR6.xlsm Senegal+CP+200249+BR7+-+Budget.xlsm Senegal+CP200249+BR8+Juil+Dec+2017+Budget+final-1.xlsm Senegal+PRRO+200681+BR1+budget+clr6.xls Senegal PRRO- 200138 BR- 2_ budget - Final.xlsm Senegal+PRRO+200681+BR3+-+Budget+clr6.xlsm Senegal+PRRO+200681+BR4+Jul+Dec+2017+V1705+Budget.xlsm
PAM Sénégal		Plan de livraisons (PDL) par école pour l'IPSR et le PP pour les 3 années scolaires évaluées et pour l'année 2017-18 Plan de Livraison CS CP AS 2015 2016 C&V (Sem1) Vivres (sem1et2).xls Plan de livraison PRRO AS 2015 - 2016 C&VVivres (sem1et2).xls

		Plan de Livraison CS CP AS 2016 2017 (C&V+Vivres).xls et Plan de livraison CS CP AS 2016 2017 Tamba et Kédougou.xls Plan de livraison SF C&V PRRO AS 2016 - 2017 (C&V + Vivres) DEF.xls Plan de Livraison CS CP AS 2017 2018 Matam reçu terrain.xls et PDL CS CP AS 2017 2018 kedougou et Tamba.xls Plan de livraison SF C&V PRRO AS 2016 - 2017 (C&V + Vivres) DEF.xls.xls
PAM Sénégal CRES	2017	Analyse coût-bénéfice des programmes de cantines scolaires au Sénégal.01-07-2015 PAM (2015) :
PAM Sénégal	2017	Relance de l'appui du PAM à l'alimentation scolaire dans la région de Matam. WFP-Luxembourg rapport final Sept-2017 FINALdef.pdf
PAM Sénégal	2017	Rapport baseline School feeding F Matam VF (2).pdf
PAM Sénégal	2017	Rapport Endline SF MATam
PAM Sénégal	2014-2017	Rapports de mission PAM - Cantines scolaires Rapport de mission. Rencontres d'informations sur l'appui du PAM aux cantines scolaires 2014-2015. Mission de Suivi activité cash cantine scolaire dans le département de Koumpentoum (juin 2015), Mission de Suivi des écoles cash cantine dans le département de Koumpentoum (février 2016) Mission de Suivi des écoles cash cantine dans le département de Tambacounda (janvier 2016) Mission de Suivi des écoles cash cantine dans le département de Tambacounda (juin 2016), Mission de Suivi des écoles cash cantine dans le département de Tambacounda (mai 2016) Suivi cantines scolaires dans le département de Sédhiou (janvier 2017) Mission de Suivi des écoles à cantine cash et vivres dans les départements de Kédougou et Saraya (janvier 2016) Mission de Suivi activité PAA et Cash cantine scolaire dans la région de Kédougou (2015) Rapport mission suivi cantine scolaire du 24 au 26 Janvier 2017.doc
PAM MEN	2012	MoU Mise en œuvre de l'appui PAM aux cantines scolaires dans le cadre du PP 200249 (2012-2016) et de l'IPSR 200138 (2012-2013).
PAM Sénégal	2014	Approche méthodologique de ciblage des écoles à cantine pour l'assistance alimentaire du PAM au Sénégal. Année scolaire 2014-2015.
PAM - OEV	2015	Evaluation d'opération Sénégal, Programme de Pays SENEGAL 200249 Evaluation à mi-parcours du Programme de Pays du PAM (2012-2016)
WFP/FAO	2017	PAA Africa programme in Senegal's Kédougou region. Decentralized Evaluation
DCaS	2015	Rapport annuel d'Activité de l'année 2014 des partenaires coopératifs
Documents liés aux transferts monétaires et à la modalité coupon		
PAM Sénégal	2015	SOP 2015: Procédures Standard opérationnelles (PSO) pour Le Programme d'appui aux cantines scolaires via la modalité Cash & Voucher (élaboré en Mars 2015, revu en septembre 2015)
PAM Sénégal	2017	Etude de Faisabilité des transferts de type monétaire : Actualisation des données sectorielles dans le Cadre de Opérations du PAM au Sénégal (2017 Etude de faisabilité CBT 2017 version du 05122017.docx)

PAM/BCG	2015	Base de données : Omega Plus 4.0 -Senegal School Feeding.xlsx Omega+ - Senegal case study.pptx
PAM Sénégal	2012	RAPPORT ETUDE DE FAISABILITE CASH VOUCH...032012 Fin.docx
PAM Sénégal	2013	Rapport Etude de faisabilité CV PAM 2013 dernière version.doc
PAM Sénégal	2015	2015_TDRs GROUPE DE TRAVAIL CV PAM SENEGAL 2015 final 12052015.docx
PAM	2015	Cash-based Transfers. Latest developments and emerging opportunities
PAM Sénégal	2016	Genre et marché au Sénégal. Étude sur les relations de genre et autonomisations des femmes dans les marchés au Sénégal
PAM	2013	Guide de l'analyse des marchés pour les programmes de transferts monétaires
PAM	2104	Manuel sur les transferts de type monétaire - Deuxième édition

Annexe 10 : Statistiques sur le nombre d'entretiens réalisés par l'équipe d'évaluation

Table 4: Statistiques : Nombre d'entretiens réalisés par département

Département	Ecoles partenaires PAM	Détaillants agréés	Producteurs / unions de producteurs	Groupements de femmes	Partenaires financiers	IEF/IA	Service de l'agriculture	Service du commerce	CLM
Kolda	9	8	1	1	UIMCEC	x	x	x	x
Kédougou	3	3	3	2	Pas d'agence	x	x		
Tambacounda	4	4			UIMCEC	x		x	
Matam	7	5		1	Poste et UIMCEC	x	x	x	x
Ranerou	6	5				x			
TOTAL	29	25	4	4					

Table 5: Nombre d'entretiens institutionnels

PAM BP	13
PAM BR	4
SB PAM Kolda	5
partenaires Etat	6
Partenaires UN	2
Partenaire financier	5
Bailleurs	1

Table 6: Descriptif général des écoles et des détaillants échantillonnés

Département	Kolda	Kédougou	Tambacounda	Matam	Ranerou	Total
Ecole à petit effectif < 150 élèves	1	2	2	3	6	14
Ecole à effectif moyen 150-300 élèves	5	1	2	3		11
Ecole à grand effectif > 300 élèves	3			1		4
IEF facile d'accès < 30 min	7		2	2	4	15
IEF éloigné > 30 min	2	3	2	5	2	14
Détaillant dans le village	5	1	1	2		9
Détaillant facile d'accès <5 kms/<20 min	3		1		2	6
Détaillant éloigné >15kms / >30 min		2	2	3	3	10

Annexe 11 : Outils de collecte de l'information

PAM – BUREAU PAYS¹⁹⁰

Chargé CBT + Chargé cantine scolaire	Matrice
1. Conception et mise en œuvre de la MC	
1.1 Etapes de mise en œuvre / évolution du design de la MC	Q1.1
1.2 Avantages comparatifs de la MC (études, analyse alpha/omega, orientations PAM)	Q1.1/Q1.3/Q1.4
1.3 Niveau de consultation des besoins et attentes des groupes cibles / des femmes	Q1.2
1.4 Niveau d'adaptation de la modalité aux spécificités des contextes régionaux	Q1.1
1.5 Pertinence des critères mobilisés pour sélectionner les régions bénéficiaires / exclues, les écoles	Q1.1/Q2.4
1.6 Adaptation des ressources du PAM aux nouvelles dispositions de la MC	
2. Pertinence du calibrage de la modalité	
2.1 Rôle et évolution des responsabilités des acteurs (DCaS, IEF/IA, détaillant, IF, service du commerce)	Q1.3/Q3.3/Q4.5
2.2 Montant du transfert : Pertinence d'un bon à valeur unique (suivant zone, en période de forte augmentation des prix)	Q1.3
2.3 Fréquence de distribution mensuelle	Q1.3
2.4 Composition du panier sur 3 AS et évolution de la liste des produits éligibles	Q1.3
3. Résultat de l'activité coupon	
3.1 Résultats de l'opération / résultats inattendus. <i>Nutrition, diversité alimentaire, éducation, économie locale, modification de l'offre sur le marché / prix</i>	Q2.1/ Q2.3
3.2 Niveau d'atteinte des personnes / écoles vulnérables (éloignement, disponibilité des produits)	Q2.4/ Q6.2
3.3 Evolution de l'implication des femmes (CGE, détaillantes, productrices)	Q2.5
3.4 Analyse de l'évolution de la prise de risque/coûts supportés par les acteurs depuis MC	Q3.1
3.5 Choix opérés par le BP pour réduire le coût unitaire de la ration d'un élève à qualité constante	Q3.1
3.6 Analyse du coût prévisionnel / coût réel	Q3.1
3.7 Respect de la programmation MC (estimation des temps entre chaque étape clé du processus de la MC et comparaison avec d'autres modalités)	Q3.2/Q3.4
3.8 Respect des calendriers de distribution	Q3.2/Q3.4
3.9 Délai de paiement entre PAM/IMF/détaillants	Q3.4
3.10 Coordination entre livraison de vivre et livraison des coupons	
3.11 Niveau de satisfaction vis-à-vis de l'offre des détaillants/qualité de l'approvisionnement. Critère de sélection des détaillants, évolution, difficulté à constituer les listes	Q1.3/Q2.6
3.12 Part des produits approvisionnant les cantines provenant du Sénégal. Activité du PAM pour favoriser les achats locaux (formation, communication, incitation, contrainte) et niveau de réalisation. Appui aux OP / farine locale / sel iodé. Qu'est ce qui a fonctionné / aurait pu être fait / pourrait être fait	Q2.2/ Q3.4 / Q4.2
3.13 Effet de la diminution des ressources budgétaires du PAM	Q3.3
3.14 Programmation de la modalité paiement électronique	Q2.6
4. Durabilité de l'activité coupon	
4.1 Capacité au PAM : fonctionnalité du comité de pilotage, renforcement de capacité de l'équipe CBT	Q3.3
4.2 Appréciation/Impact du renforcement de capacités des parties prenantes	Q3.3/Q5.1
4.3 Fonctionnalité d'un système de réclamation	Q6.2
4.4 Fonctionnalité du S&E	Q3.3
4.5 Fonctionnalité des mécanismes partage d'information / communication	Q3.2
4.6 Activités PAM pour mécaniser la transition des activités restauration scolaire à l'Etat Difficulté du passage à l'échelle / coupon	Q5.1/ Q5.3
4.7 Capacités des services de la DCaS et responsabilités confiées / qualité des échanges	Q4.5/Q5.3
5. Cadre de concertation et partenariat	
5.1 Cadre de concertation / qualité des échanges avec les partenaires (SA, nutrition, santé, PS, agriculture, commerce). Réticences et motivations de chaque partie prenante à l'adoption de la MC	Q3.2
5.2 Optimisation des ressources avec les partenaires	Q3.2
5.3 Adéquation avec les priorités de la politique nationale	Q1.6/Q6.3
5.4 Degré de complémentarité / chevauchement entre les différentes activités du PAM	Q1.4
5.5 ...entre le PAM et d'autres partenaires (ONU, organismes bilatéral et multilatéral, ONG internationales, etc...)	Q1.5/Q6.3
Bilan de l'entretien : Points forts / défis de la mise en œuvre de la MC ?	
Facteurs ayant favorisé ou au contraire fragilisé la réalisation des effets directs et des impacts positifs de l'activité : Facteur interne (process, gouvernance, partenariat...) / externe (conjoncture / acteur / incitation) : éléments à capitaliser et Barrière à lever	Q4.6
Principales leçons à tirer / perspectives concernant le déploiement du coupon	Q5.2

Division des cantines scolaires et chargés de cantine IA / IEF191

¹⁹⁰ Les thématiques abordées avec le sous-bureau PAM de Kolda étaient similaires au BP PAM, juste adaptées à leurs responsabilités et échelle d'intervention.

1. Rôle de la DCaS / MC	
1.1 Principales activités de la DCaS/CCaS IA-IEF et rôle vis-à-vis du programme de restauration scolaire	
1.2 Adoption et étapes de mise en œuvre de la MC. Historique et planification future	Q1.1
1.2 Niveau d'implication de s services /DCaS dans l'adoption de la MC / rôle en termes de conception	Q4.5
1.3 Modification du rôle de la DCaS et des IA/IEF depuis la MC : process, capacités, diversification des interlocuteurs	Q4.5
1.4 Avantages comparatifs de la MC vis-à-vis d'autres modalités (études)	Q1.1/Q1.3/Q1.4
1.5 Niveau de consultation des besoins et attentes des groupes cibles / des femmes	Q1.2
1.6 Niveau d'adaptation de la modalité aux spécificités (vulnérabilité) des différentes régions de mise en œuvre	Q1.1
1.7 Pertinence des critères mobilisés pour sélectionner les écoles bénéficiaires/exclues Adéquation du ciblage des cantines PAM avec le ciblage des cantines de l'Etat	Q1.1/Q2.4 Q6.3
1.8 Pertinence de la MC vis-à-vis de la stratégie nationale de la restauration scolaire au Sénégal Description des cantines soutenues uniquement par l'Etat (adoption coupon ?)	Q1.6/Q6.3
2. Pertinence du calibrage de la modalité	
2.1 Rôle et évolution des responsabilités des différents acteurs (DCaS, IEF/IA, détaillant, IF, service du commerce)	Q1.3/Q3.3/Q4.5
2.2 Montant du transfert. Pertinence d'un bon à valeur unique (suivant zone, en période de forte augmentation des prix). Inégalités entre les territoires	Q1.3
2.3 Fréquence de distribution mensuelle	Q1.3
2.4 Composition du panier sur 3 AS et évolution de la liste des produits éligibles	Q1.3
3. Résultat de l'activité coupon	
3.1 Résultats de l'opération / résultats inattendus. <i>Relance : Nutrition, diversité alimentaire, éducation, économie locale, modification de l'offre sur le marché / prix</i>	Q2.1/ Q2.3
3.2 Niveau d'atteinte des personnes / écoles vulnérables (éloignement, disponibilité des produits)	Q2.4/ Q6.2
3.3 Evolution de l'implication des femmes (CGE, détaillantes, productrices)	Q2.5
3.4 Analyse de l'évolution de la prise de risque/coûts supportés par les acteurs depuis MC	Q3.1
3.5 Choix opérés par le BP pour réduire le coût unitaire de la ration d'un élève à qualité constante	Q3.1
3.6 Analyse du coût prévisionnel / coût réel	Q3.1
3.7 Respect de la programmation MC (estimation des temps entre chaque étape clé du processus de la MC et comparaison avec d'autres modalités)	Q3.2/Q3.4
3.8 Respect des calendriers de distribution	Q3.2/Q3.4
3.9 Délai de paiement entre PAM/IMF/détaillants	Q3.4
3.10 Coordination entre livraison de vivre et livraison des coupons	
3.11 Niveau de satisfaction vis-à-vis de l'offre des détaillants/qualité de l'approvisionnement. Critère de sélection des détaillants, évolution, difficulté à constituer les listes	Q1.3/Q2.6
3.12 Part des produits approvisionnant les cantines provenant du Sénégal. Activité du PAM pour favoriser les achats locaux (formation, communication, incitation, contrainte) et niveau de réalisation. Appui aux OP / farine locale / sel iodé. Qu'est ce qui a fonctionné / aurait pu être fait / pourrait être fait	Q2.2/ Q3.4 / Q4.2
3.13 Effet de la diminution des ressources budgétaires du PAM sur les activités DCaS	Q3.3
3.14 Programmation de la modalité paiement électronique	Q2.6
4. Durabilité de l'activité coupon	
4.1 Appréciation/Impact du renforcement de capacités des parties prenantes	Q3.3/Q5.1
4.2 Fonctionnalité d'un système de réclamation	Q6.2
4.3 Fonctionnalité du S&E	Q3.3
4.4 Fonctionnalité des mécanismes partage d'information / communication	Q3.2
4.5 Activités PAM pour favoriser la transition des activités restauration scolaire à l'Etat. Plan d'action Difficulté du passage à l'échelle / coupon	Q5.1/ Q5.3
4.6 Capacités des services de la DCaS / IA-IEF et responsabilités confiées / qualité des échanges	Q4.5/Q5.3
5. Cadre de concertation et partenariat	
5.1 Cadre de concertation avec les partenaires (SA, nutrition, santé, PS, agriculture, commerce). Réticences et motivations de chaque partie prenante à l'adoption de la MC	Q3.2
5.2 Degré de complémentarité / chevauchement entre ce programme de restauration scolaire et d'autres programmes. Optimisation des ressources avec les partenaires	Q3.2
5.3 Adéquation avec les priorités de la politique nationale	Q1.6/Q6.3
Bilan de l'entretien	
Points forts / défis de la mise en œuvre de la MC ?	Q5.2
Facteurs ayant favorisé ou au contraire fragilisé la réalisation des effets directs et des impacts positifs de l'activité : Facteur interne (process, gouvernance, partenariat...) / externe (conjoncture / acteur / incitation) : éléments à capitaliser et barrière à lever	Q4.6
Principales leçons à tirer / perspectives concernant le déploiement des bons alimentaires	Q5.2

Partenaires financiers

¹⁹¹ Les thématiques abordées avec le sous-bureau PAM de Kolda étaient similaires au BP PAM, juste adaptées à leurs responsabilités et échelle d'intervention.

- Historique et description du contrat passé avec le PAM concernant le programme restauration scolaire (étape)
- Nombre / volume des contrats
- Maillage des agences
- Commission de services
- Respect des délais de paiement / qui porte le risque financier
- Relation avec les détaillants / efficacité des mécanismes de distribution / amélioration à apporter
- Appréciation du dialogue avec le PAM / appui technique – renforcement de capacité
- Capacité à rendre des comptes au PAM (suivi-évaluation)
- Avis concernant une éventuelle évolution de la distribution par transfert électronique : Avantage / frein (expériences similaires / système SCOPE) ; capacité technique
 - ⇒ Facteurs ayant favorisé ou au contraire fragilisé la réalisation impacts de l'activité : éléments à capitaliser et barrière à lever
 - ⇒ Points forts / défis de la mise en œuvre de la MC ? Principales leçons à tirer / perspectives concernant le déploiement du coupon

Service décentralisé du commerce

- Historique et description de la collaboration avec le PAM concernant le programme restauration scolaire
- Rôle et responsabilité depuis la MC, RH prévue pour mener cette activité
- Adéquation entre les capacités des services du commerce et leurs implications attendues pour garantir la conformité des produits achetés sur les marchés locaux
- Niveau de satisfaction vis-à-vis de l'offre des détaillants/qualité de l'approvisionnement
- Effet du programme sur la production locale
- Nature et origine des produits achetés chez les détaillants. Part des produits importés/nationaux /locaux
- Impact pour les détaillants agréés : diversification des sources d'approvisionnement, accès au crédit, modification du niveau de concurrence, modification des circuits de commercialisation
- Impact pour les détaillants non agréés
- Principales critiques énoncées de la part des détaillants (réclamation)
- Activités du PAM pour favoriser les achats locaux
- Avant / après coupon : Evolution des prix, de la disponibilité alimentaire = accès aux bases de données des marchés
- Période de rupture de stock rencontrée au cours des dernières années scolaires
- Impact du programme lors de période où il existe des tensions sur le marché
- Appréciation du dialogue avec le PAM / appui technique – renforcement de capacité
- Capacité à rendre des comptes au PAM (renseignement des outils de suivi-évaluation)
- Accord de partenariat et adéquation avec les objectifs de programmes mis en œuvre au niveau du service : optimisation des ressources
- Pertinence des activités PAM pour favoriser la transition des activités restauration scolaire à l'Etat (avantage de la modalité, frein, difficulté du passage à l'échelle)
 - ⇒ Facteurs ayant favorisé ou au contraire fragilisé la réalisation impacts de l'activité : éléments à capitaliser et barrière à lever
 - ⇒ Points forts / défis de la mise en œuvre de la MC ? Principales leçons à tirer / perspectives concernant le déploiement du coupon

Service décentralisé de l'agriculture¹⁹²

- Historique et description de la collaboration avec le PAM concernant le programme restauration scolaire
- Modification depuis la MC
- Nature des activités mises en œuvre par le PAM pour favoriser les achats de produits locaux auprès de producteurs/trices à travers les coupons (formation, communication, incitation, contrainte) et niveau de réalisation
- Niveau d'intégration des OP et des producteurs à l'activité / Création de débouchés réguliers pour les producteurs locaux
- Evolution de la production locale (quantité et qualité) pour satisfaire les commandes des détaillants.
- Appréciation de l'impact de l'activité sur la production de sel iodé et de farine enrichie (CSB+ ?)
- Avant / après coupon : Evolution des prix, de la disponibilité alimentaire = accès aux bases de données des marchés
- Période de rupture de stock rencontrée au cours des dernières années scolaires
- Impact du programme lors de période où il existe des tensions sur le marché (sécurité alimentaire)
- Appréciation du dialogue avec le PAM / appui technique – renforcement de capacité
- Accord de partenariat et adéquation avec les objectifs de programmes mis en œuvre au niveau du service : optimisation des ressources
- Pertinence des activités PAM pour favoriser la transition des activités restauration scolaire à l'Etat (avantage de la modalité, frein, difficulté du passage à l'échelle)

Ecole : Directeur d'école / CGE

Localisation de l'école (village), nombre d'habitant, accès au marché/détaillants	
Date à laquelle l'école est devenue bénéficiaire et type de modalité de transfert	
Nombre d'élèves, nombre de repas/petit-déjeuner par semaine fournis, ration prévue / enfant	

¹⁹² ZOOM PAA : Appréciation de la recherche de synergie et de cohérence entre la MC des cantines et les activités conduites pour stimuler les approvisionnements par les groupements de producteurs (PAA). Articulation coupon et achat auprès des producteurs. Impact de l'introduction de la modalité pour les femmes associées au PAA.

Liste de détaillants (nom / localisation / contact)	
1.1 Appréciation générale sur la modalité. Adoption et étapes de mise en œuvre de la MC. Historique et raisons de cette nouvelle modalité	Q1.1
1.2 Changement dans la gestion quotidienne du programme / modification du rôle des personnels d'encadrement / CGE depuis la mise en œuvre des bons alimentaires	Q4.4
1.2 Description des étapes de la réception du bon au déroulement du repas (temps écoulé)	Q3.4
1.4 Niveau d'adaptation de la modalité aux spécificités de la zone où se situe l'école (marché / vulnérabilité)	Q1.1
1.5 Pertinence des critères mobilisés pour sélectionner les écoles bénéficiaires/exclues	Q1.1/Q2.4
2. Pertinence du calibrage de la modalité	
2.1 Montant du transfert. Pertinence d'un bon à valeur unique en période de forte augmentation des prix Inégalités entre les écoles	Q1.3
2.2 Fréquence de distribution mensuelle	Q1.3
2.3 Composition du panier sur 3 AS et appréciation des produits éligibles. Demande de denrées non autorisées	Q1.3 Q4.1
3. Résultat de l'activité coupon	
3.1 Résultats de l'opération / résultats inattendus (plus difficile / facile par rapport à une autre modalité) : <i>Relance : respect des rations, disponibilité des produits ; diversité / qualité des produits consommés ; régularité des repas ; correspondance aux habitudes alimentaires de la zone, composition des repas (qualité nutritionnelle, organoleptique), variété, praticité, qualité sanitaire</i>	Q2.1/Q2.3
3.2 Evolution de la demande suite à l'adoption coupon : exigence en termes de choix, de diversité des produits, origine des produits, élargissement du panier...	Q4.1
3.3 Evolution de la prise de risque/coûts supportés par d'autres acteurs que la PAM (détaillant, école, ménages) depuis la mise en œuvre de la MC (temps, déplacement, coût)	Q3.1
3.4 Modification de la composition des CGE / Evolution de l'implication des femmes dans les CGE (choix des négociants, des aliments à acheter, gestion des transports, négociations des prix...)	Q2.5
3.5 Modification des responsabilités entre H/F au niveau du CGE à la suite de l'adoption de la MC, au niveau de la communauté, au niveau des ménages ; Tensions H/F	Q4.4
3.6 Respect des calendriers de réception de bons	Q3.2/Q3.4
3.7 Coordination entre livraison de vivre et livraison des coupons	Q3.4
3.8 Critère de sélection des détaillants, niveau d'accessibilité, niveau de satisfaction vis-à-vis de l'offre : retards / ruptures d'approvisionnement (+/- qu'avant, raisons, quand dans l'année)	Q2.6
3.9 Marge de négociation avec les détaillants / jeu de la concurrence / entente sur les prix	Q2.6
3.10 Suivi des prix sur le marché / gestion d'un épisode de forte augmentation de prix	Q2.6
3.11 Part des produits approvisionnant les cantines provenant de votre région / Sénégal. Incitation à acheter local	Q2.6
3.12 Avis des parents d'élèves / les élèves du programme depuis la MC. Contribution aux repas (légumes frais, condiments, bois, argent etc.) Régularité et montant des contributions ? Plus / moins qu'avant	Q4.1
3.13 Problèmes de stockage des vivres	Q2.6
3.14 Existence d'un jardin communautaire (modalité de gestion, impact pour la cantine)	
3.15 Avis d'une éventuelle évolution de la modalité vers paiement électronique	Q2.6
4. Durabilité de l'activité coupon	
4.1 Appréciation/Impact des activités renforcement de capacités. Thème / Utilité / Changement de pratique / Proposition d'amélioration	Q3.3/Q5.1
4.2 Fonctionnalité d'un système de réclamation par rapport à un éventuel dysfonctionnement du programme	Q6.2
4.3 Fonctionnalité du S&E / difficulté à renseigner les données BALISE	Q3.3
4.4 Pensez-vous que le dispositif peut continuer sans l'appui du PAM ?	Q5.1/Q5.3
5. Cadre de concertation et partenariat	
5.1 Qualité des échanges avec les partenaires (IA / IEF)	Q3.2
5.2 Adéquation avec les priorités de la politique nationale en matière d'éducation	Q1.6
Bilan de l'entretien	
Points forts / défis de la mise en œuvre de la MC ?	Q5.2
Facteurs ayant favorisé ou au contraire fragilisé la réalisation des effets directs et des impacts positifs de l'activité : Facteur interne (process, gouvernance, partenariat...) / externe (conjoncture / acteur / incitation) : éléments à capitaliser et barrières à lever	Q4.6
Principales leçons à tirer / perspectives concernant le déploiement des bons alimentaires	Q5.2

Ecole : Cantinière

- Localisation de l'école (village), nombre d'habitant, accès au marché/détaillants
- Date à laquelle l'école est devenue bénéficiaire et type de modalité de transfert
- Nombre d'élèves, nombre de repas/petit-déjeuner par semaine fournis, ration prévue / enfant
- Appréciation de la MC / date de mise en place : Historique et raisons de cette nouvelle modalité
- Rôle dans le dispositif et modification dans la gestion quotidienne / charge supplémentaire (temps, déplacement, coût) depuis la MC
- Résultats de l'opération / résultats inattendus (plus difficile / facile par rapport à une autre modalité) : *Relance : respect des rations, disponibilité des produits ; diversité / qualité des produits consommés ; régularité des repas ; correspondance aux habitudes alimentaires de la zone, qualité nutritionnelle, organoleptique, praticité, qualité sanitaire*
- Part des produits approvisionnant les cantines provenant du Sénégal
- Respect des calendriers de réception de coupons
- Coordination entre livraison de vivre et livraison des coupons
- Critère de sélection des détaillants, niveau d'accessibilité, niveau de satisfaction vis-à-vis de l'offre, niveau des prix
- Ruptures d'approvisionnement (+/- qu'avant, raisons, quand dans l'année) : jours/semaines/mois sans pouvoir préparer les repas et raisons des ruptures (pas de matières premières disponible du tout ou pas dans les quantités prévues, manque de bois, ne pouvaient pas venir en raison d'autres obligations, etc.) ?
- Problèmes de stockage des vivres (+/- qu'avant, raisons)
- Evolution de l'implication des femmes dans les CGE
- Avis des parents d'élèves / les élèves du programme depuis la MC. Contribution aux repas (légumes frais, condiments, bois, argent etc.) Régularité et montant des contributions ? Plus / moins qu'avant
- Jardin communautaire : modalité de gestion, impact pour la cantine, nature/quantité de produits utilisés,
- Défis principaux et suggestions pour améliorer l'intervention

Ecole : Parents d'élèves

- Appréciation vis-à-vis de la cantine (points positifs / négatifs)
- Changements observés depuis l'adoption de la MC
- Régularité du service (+/- depuis que la modalité de transfert à changer)
- Changement depuis que la cantine est en place pour vous ? votre enfant ? Changements vis-à-vis de l'alimentation des enfants à la maison ?
- Evolution de la demande suite à l'adoption coupon : exigence en termes de choix, de diversité des produits, origine des produits, élargissement du panier...
- Quand il n'y a pas cantine est-ce que vous êtes prévenus à l'avance ?
- Contribution aux repas (légumes frais, condiments, bois, argent etc.) depuis la MC. Régularité et montant des contributions ? +/- qu'avant
- Défis principaux et suggestions pour améliorer l'intervention

Ecole : Enfants scolarisés

- Qu'est-ce que tu aimes le plus dans les repas à la cantine ? Qu'est-ce que tu aimes le moins dans les repas ?
- As-tu vu des changements dans les repas ? Lesquels ?
- Si tu pouvais changer quelque chose dans les repas scolaires, qu'est-ce que ce serait ?
- Est-ce que la cantine a changé quelque chose pour toi ? (sonder si nécessaire sur les questions de concentration durant les cours, un repas supplémentaire par jour ou est-ce un repas de moins à la maison ? etc.)
- Les jours où il n'y a pas de repas, est ce que tu viens à l'école ?
- Est-ce que tes parents parlent de la cantine ? De quoi discutes-tu avec eux à propos de la cantine ?

Détaillants

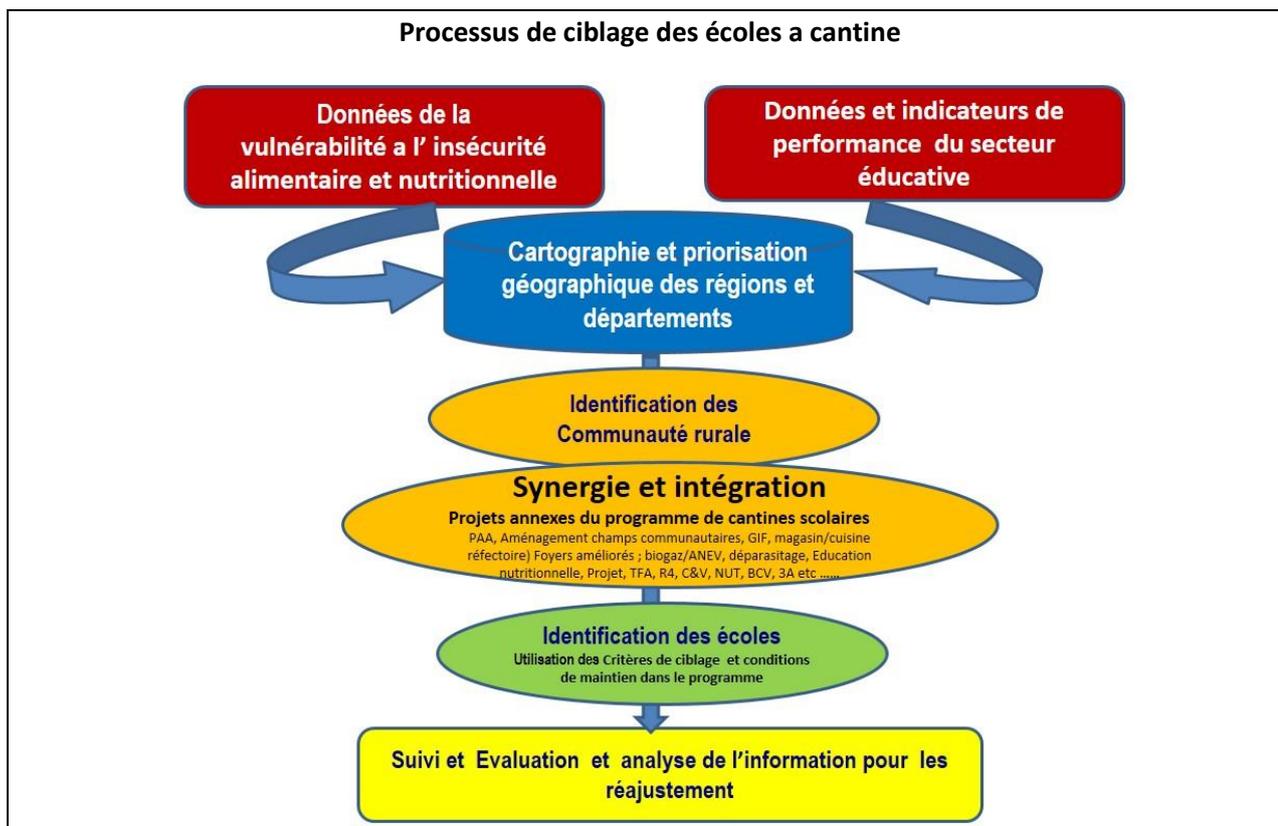
Détaillants agréés du PAM : Genre, âge	
Localisation de la boutique (village), nombre d'habitant	
Date de création de la boutique	
Nombre / nom des écoles qui s'approvisionnent dans la boutique / aire d'influence	
Date du partenariat avec le PAM	
1. Description/Pertinence du dispositif	
1.1 Etapes suivies pour être partenaire / critères de sélection du PAM. Accès à l'information / procédure AO	
1.2 Démarchage des écoles (actif ou passif)	

1.3 Accès à l'information / moment de la distribution des bons	
1.4 Description de l'échange bon/vivre (qui, combien de temps, comment...)	
1.5 Appréciation distribution mensuelle du bon (fréquence, régularité)	
1.6 Appréciation de la procédure de remboursement des coupons (temps de remboursement, retard de paiement, estimation du risque financier, relation avec l'IMF, localisation de l'IMF)	Q3.2
1.7 Appréciation du travail de contrôle du service du commerce (SCR) (fréquence, pertinence du contrôle / qualité-quantité-unité de mesure...)	Q3.3
2. Analyse de la demande	
2.1 Demande des écoles (5 produits majoritairement demandés) / diversité des demandes suivant les écoles	Q1.3
2.2 Demande de denrées non autorisées (quoi, combien, quand...)	Q4.1
2.3 Quantités mensuelles vendues : totale ? dans le cadre du contrat ? A quel prix ? Origine des produits Donnez des exemples pendant la récolte / à la fin de la soudure (rentrée des classes)	Q2.2
2.4 Niveau de disponibilité de ces produits tout au long de l'année (inexistante – très importante)	Q2.2/ Q4.1
2.5 Evolution de la demande depuis le début du contrat	Q2.2 / Q4.1
2.6 Place des femmes dans le dispositif	Q2.5
2.7 Capacité de réponse à l'ensemble des besoins Facteurs d'indisponibilité / inaccessibilité des produits pour les écoles (type de produit, moment de l'année...)	Q2.2
3. Analyse de l'offre	
3.1 Présence d'autres détaillants agréés sur la zone (combien, ou, qui) => Avantage comparatif par rapport aux autres : politique tarifaire, réseau, choix et quantité des produits, proximité...	Q2.2
3.2 Description des circuits d'approvisionnement / reconstitution du circuit de commercialisation (marché de regroupement aux capacités de stockage plus importante). Dépendance à un grossiste (crédit fournisseur)	Q4.2
3.3 Moyens entrepris pour accroître l'offre pour répondre à la nouvelle demande	Q4.2
3.4 Recours à d'autres détaillants non agréés pour avoir la quantité de produits nécessaires Modification des niveaux de concurrence / évolution du nombre de détaillants	Q4.2
3.5 Problème d'approvisionnement : jeu sur les prix / diminution des marges commerciales, recours aux importations / nouvelles zones de production, déstockage, diversification des sources de fournisseurs, modification des circuits de commercialisation, diversification des produits achetés. Fréquence des ruptures (+/- avant contrat PAM)	Q4.2
3.6 Gestion des fluctuations des prix par les écoles avec des bons de valeur fixe	Q4.2
3.7 Vente de produits locaux : quoi, quantité. Quelle incitation à acheter local / sénégalais (prix, PAM...) Estimation de la part des produits importés/nationaux /locaux dans les transactions	Q2.2
3.8 Rapport avec producteurs/trices et OP : si achat direct, qui, combien, quoi et pourquoi, quand (au moment de la visite, pendant la récolte...)	Q2.2
4. Estimation de l'activité	
4.1 Part du CA lié aux ventes PAM / appréciation de l'augmentation du revenu depuis le contrat PAM	Q4.2
4.2 Estimation des marges commerciales (information sur la structure de prix des produits commercialisés dans le cadre du contrat) : marge fixe, prendre un exemple concret prix d'achat / prix de vente	Q4.2
4.3 Impact du contrat PAM sur la façon de gérer votre commerce – Recours plus facile/fréquent à l'emprunt	Q2.2
4.4 Avis d'une éventuelle évolution de la modalité vers paiement électronique	Q2.6
5. Durabilité de l'activité coupon	
5.1 Appréciation et impact des activités renforcement de capacités (formation). Thème / Utilité / Changement de pratique / Proposition d'amélioration	Q3.3/Q5.1
5.2 Fonctionnalité d'un système de réclamation par rapport à un dysfonctionnement du programme	Q6.2
5.3 Fonctionnalité du S&E / difficulté à renseigner les données BALISE	Q3.3
5.4 Pensez-vous que le dispositif peut continuer sans l'appui du PAM ?	Q5.1/Q5.3
5.5 Qualité des échanges avec les partenaires (IA / IEF ; SCR)	Q3.2
Bilan de l'entretien Points forts / défis de la mise en œuvre de la MC ? Principales leçons à tirer / perspectives concernant le déploiement du coupon	Q5.2
Facteurs ayant favorisé ou au contraire fragilisé la réalisation des effets directs et des impacts positifs de l'activité : Facteur interne (process, gouvernance, partenariat...) / externe (conjoncture / acteur / incitation) : éléments à capitaliser et barrière à lever	Q4.6

Producteurs

Producteurs : Genre, âge	
Spéculation principale, ha	
Localisation	
Historique de la collaboration avec le détaillant	
Création de débouchés réguliers pour les producteurs	Q4.2
Appréciation de l'augmentation de revenus suite à la mise en place du contrat PAM	Q4.2
Nature des produits vendus aux détaillants (quantité / qualité / prix / période de l'année)	Q4.2
Insuffisance de produits pour satisfaire la demande du détaillant (quoi, combien, raison)	Q4.2
Initiatives économiques induites de cette collaboration	Q4.2

Annexe 12 : Processus de ciblage des écoles.



Source : BP du PAM au Sénégal ; Approche méthodologique de ciblage des écoles à cantine pour l'assistance alimentaire du PAM ; Année scolaire 2014-2015

Critères de ciblage des écoles (et conditions de maintien dans le programme)

- l'opérationnalité du comité de gestion de école/CGE, (implication de la communauté/parents comprenant des femmes membres actives, existence « commission cantine », tenue régulière des réunions, ...),
- l'existence d'infrastructures de cantines (magasin, espace cuisine, ...),
- l'existence d'équipements de cuisine (ustensiles, foyers améliorés, ...),
- l'existence d'un standard d'hygiène acceptable (eau, bloc d'hygiène séparé Filles/garçons),
- régularité des cotisations mensuelles des parents (min 65 ou 75% des parents cotisent),
- respect des 5 jours de préparation par semaine,
- respect des règles de stockage des vivres,
- mobilisation de la communauté (parents d'élèves, groupements, associations, collectivités locales) pour la mise en place d'initiatives de pérennisation des cantines (activités génératrices de revenus/champs/élevage/boutiques/autres, jardins scolaires.),
- tenue correcte des documents de gestion de la cantine (à travers le registre/école),
- reporting régulier/à temps (envoi fiches de début d'année et fiches trimestrielles/écoles à l'IEF pour alimenter BALISE),
- existence/perspectives d'un programme/projet (PAA, JICA par exemple

Annexe 13 : Evolution de la modalité coupon planifiée entre 2014 et 2018

MODALITE		DETAIL de l'ASSISTANCE	PROG/REGIONS	
Année scolaire 2014-2015 :			PP	IPSR
Phase pilote de décembre 2014 à Juin 2015, bon à 120 FCFA	Coupon + CSB	Coupon + CSB (2kg) en Casamance	???????	ZI ; SE; KOL
	100% VIVRES	Vivres = Céréales + Poisson + CSB (pas d'huile, pas de Légumineuse)		ZI ; SE; KOL
Année scolaire 2015-2016 :			pp¹⁹³	IPSR¹⁹⁴
8 mois planifiés. Une valeur Coupon de 120FCFA /j et par élève modulée en fonction des appuis complémentaires en vivres. 9 montants journaliers différents pour le coupon au cours de l'année. Les montants journaliers changent pour le dernier trimestre	Coupon + Légum., huile Sel Poisson.	5 mois Coupon = 91 FCFA + légumineuse, huile et sel, puis 3 mois Coupon = 71 FCFA + légumineuse, huile, sel et poisson		ZI
	Coupon + sel, huile et Poisson.	5 mois Coupon = 111 FCFA + Huile et Sel, puis 3 mois Coupon = 91 FCFA + Huile, Sel et Poisson		ZI
	Coupon + poisson	5 mois : Coupon 100% = 120 FCFA puis 3 mois : Coupon = 100 FCFA + poisson	LO	ZI ; SE; KOL
	Coupon + riz poisson	5 mois : Coupon = 95 FCFA + riz (35%) , puis 3 mois : Coupon = 75 FCA + riz (35%) et poisson	KA ; KAF; FA; KE; TA	
	Coupon + poisson +riz communautaire	5 mois : Coupon = 82 FCFA (50% des céréale). 3 mois : Coupon = 62 FCFA ; 50% des céréale + Poisson	KA ¹⁹⁵	
	100% VIVRES	Différentes combinaisons (huile non inscrite au PDL)	KE ; TH ; DI	
Année scolaire 2016-2017			pp¹⁹⁶,	IPSR¹⁹⁷
7 mois planifiés. Une valeur Coupon à 70FCFA /jour/élève, modulée selon l'appui complémentaire en vivre	Coupon 100%	7 mois : Coupon à 100% = 70 FCFA	MA	
	Coupon + poisson sel	7 mois : Combinaison Coupon+ Vivres (Poisson+Sel) = 48 FCFA	KAF; KE TA	ZI ; SE; KOL
	Modalité vivres sans cash	Qques écoles : céréales poisson sel (pas d'huile, ni légumineuse)	TA ; KE	ZI; SE
Année scolaire 2017-2018 :)			pp¹⁹⁸	IPSR¹⁹⁹
Valeur journalière du coupon maintenue à 70 FCFA . Réduction du nombre de jours de cantines : 90 jours sur Matam, 32 jours en Casamance (PRRO), 26 jours dans les autres régions. Réduit à 17 jours à Kédougou	100% Coupon	90 jours = 24+3x17+15 jours : 100% Coupon = 70 FCFA :	MA	
	Coupon + poisson + sel	26 jours (17+9) ; Coupon = 60 FCFA + Poisson et Sel) ²⁰⁰ .	KA; KAF ; FA ; TA	
	Coupon + poisson + sel	17 jours : Coupon = 60 FCFA + Poisson et Sel)²⁰¹.	KE	
	Coupon + Riz + Poisson +Sel	32 jours , Coupon = 51 FCFA + Riz, Poisson et Sel		ZI SE KOL

ZI : ZIGUINCHOR; SE : SEDHIOU; KOL : KOLDA ; KE : KEDOUGOU ; KA : KAOLACK; KAF : KAFFRINE; FA : FATICK;TA : TAMBACOUNDA ; MATAM : MA ; TH : THIES ;DI : DIOURBEL ; LOUGA : LO

¹⁹³ Source : Plan de Livraison CS CP AS 2015 2016 C&V (Sem1) Vivres (sem1et2).xls

¹⁹⁴ Source : Plan de livraison PRRO AS 2015 - 2016 C&VVivres (sem1et2).xls

¹⁹⁵ Département de Niore ; les champs communautaires complètent la ration de riz achetée avec le bon.

¹⁹⁶ Source : Plan de Livraison CS CP AS 2016 2017 (C&V+Vivres).xls et Plan de livraison CS CP AS 2016 2017 Tamba et Kédougou.xls

¹⁹⁷ Source : Plan de livraison SF C&V PRRO AS 2016 - 2017 (C&V + Vivres) DEF.xls

¹⁹⁸ Source : Plan de Livraison CS CP AS 2017 2018 Matam reçu terrain.xls et PDL CS CP AS 2017 2018 kedougou et Tamba.xls

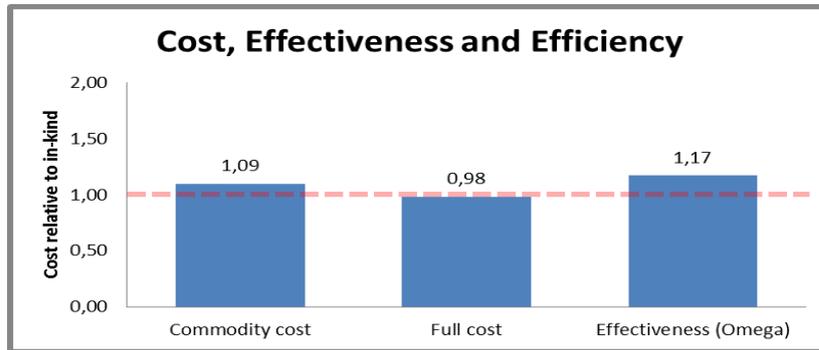
¹⁹⁹ Source : Plan de livraison SF C&V PRRO AS 2016 - 2017 (C&V + Vivres) DEF.xls.xls

²⁰⁰ Le PDL mentionne la complémentarité attendue de l'allocation du gouvernement + 16,4% (Etat)) et de la communauté (+Achat du pain par les parents)

²⁰¹ IBIDEM

Annexe 14 : Valeur Alpha et valeur Oméga (Juillet 2015)

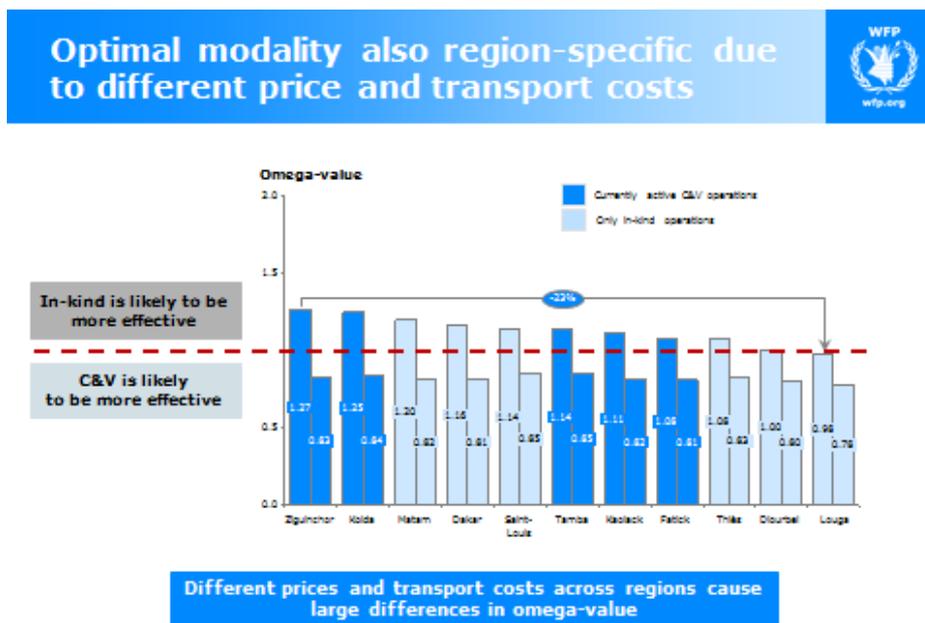
Figure 13 : Coût efficacité et coût efficacité de la MCBT : Valeur Alpha et Oméga -Sénégal 2015.



Source DataBase Omega Plus 4.0 -Senegal School Feeding.xlsm

L'efficacité de la MCBT est équivalente à celle de la modalité vivre (alpha 0,98) mais l'efficacité est moindre (oméga 1,17).

Figure 14: Valeur Oméga MCBT et MCBT+ CSB dans les différentes régions du Sénégal. 2015



01-06-2015 Omega+ - Senegal case study.pdf

24

Source Présentation Oméga + : Study of modality choice in Senegal Juillet 2017.

Oméga : L'analyse réalisée en 2015 montre que dans toutes les régions hors Louga et Diourbel, le coût/efficacité (prenant en compte la valeur nutritionnelle) de la MCBT est moins intéressant que la modalité vivre. (barre de gauche). Elle montre également qu'une combinaison coupon et CSB (barre de droite) présente un coût/efficacité plus intéressant que la modalité vivre dans toutes les régions du pays.

Annexe 15 : Couverture de la restauration scolaire assurée avec le Coupon

Les figures présentées en annexe 11 ont été construites à partir de l'exemple d'une ou deux écoles par département dans laquelle les outils étaient correctement renseignés sur l'ensemble de la période. Les niveaux de couverture mensuels sont bons (verts) si le nombre de jour de cantine rapporté dans les registres est $> 75\%$ du nombre de jours d'école ; moyen (orange) si compris entre 50% et 75% du nombre de jours d'école et faible si $< 50\%$. Ils sont renseignés sur la base des données présentées dans les registres à Kolda et Matam. A Tambacounda, les registres n'étaient pas disponibles ou mal renseignés dans les registres des écoles visitées. L'estimation de la couverture présentée ici est reconstruite à partir des déclarations des directeurs/CGE.

Kolda - IPSR : Calendrier de mise en œuvre des cantines avec la modalité coupon entre 2014 et 2018

Région de KOLDA – IPSR : le cas d'une école incluse dès le pilote 2014-15.

	nb bon COUVERTURE	AS 2014-2015							AS 2015-2016							AS 2016-2017							AS 2017-2018											
		nov	déc	jan	fév	mar	avr	mai	juin	sept	oct	nov	déc	jan	fév	mar	avr	mai	juin	nov	déc	jan	fév	mar	avr	mai	juin	nov	déc	jan	fév	mar		
		1	1	1	1		1						1	1			1		2				1	1			2				1			
		100%	100%	80%	100%	100%	100%	100%	0	0	0	1	100%	100%	5%	100%	100%	100%				1	1			2				50%	0	0	40%	75%
source : 1 école pilote de KOLDA (IPSR - Casamance)		À partir de décembre 2014, démarrage des bons : excellente couverture : la CaS fonctionne tous les jours d'école, à part quelques jours de grèves en février.							Valeur du bon identique à celle de l'AS précédente, ne tient pas compte de l'augmentation d'effectif. Les bons arrivent plus tard. La CaS ne commence qu'en décembre. Une rupture en mars-avril. Un double bon distribué en fin d'année à reporter à l'AS Suivante.							pas d'information sur les mois de début d'année scolaire (nov-déc). Réduction de la valeur du bon et de la régularité des distributions. Des ruptures. Double bon distribué en fin d'année doit être reporté à l'AS Suivante.							La cantine démarre en novembre avec les bons de l'AS précédente. Seulement 10 jours de CaS rapportés en novembre. L'unique bon de l'année ne couvre que 32 jours de cantines.											
Valeur du bon		17 x effectif x 120 FCFA + CSB							5 mois : (17 x effectif 2014-15 x 120 FCFA) 3 mois : 17 x 100 FCFA + poisson (PDL)							7 mois : 17 x effectif x 48 FCFA+ poisson (PDL)							32 jours x effectif x 51 FCFA+poisson (PDL)											

2014-2015 : L'école prise en exemple ici est concernée par le pilote : le programme a bien fonctionné pendant l'AS 2014-2015. 5 bons ont été distribués. Un premier bon permet le démarrage de la cantine en novembre. **De décembre 2014 à juin 2015, la cantine a fonctionné tous les jours d'école.** Les bons apportent 120FCFA par jour et par élève; ils permettent d'assurer 17 jours de cantine par mois pendant 7mois.(formule 5 déjeuners et 2 petits déjeuners chaque semaine)

2015-2016 : Le bon a la même valeur (120 FCFA/enfant/jour x 17 jours - Vlvre) mais les distributions n'interviennent **qu'avant les congés de décembre**. Après ce premier bon, les écoles ne sont pas réapprovisionnées avant mars/avril et des ruptures sont observées en mars-avril. Pas de bon en mai. En Juin un double bon est distribué, le détaillant l'échange auprès de l'IF. Les écoles ne retirent pas les vivres avant à la rentrée en octobre-novembre. Les repas de début d'année théoriquement assurés avec ce bon de fin d'année ne sont pas toujours renseignés dans les registres qui arrivent trop tardivement.

2016-2017 : Les écoles reçoivent **leur premier bon en février**. Sa valeur est réduite à (48 FCFA par jour et par élève avec des vivres), il est complété par des conserves de poisson et du sel iodé. L'ensemble correspond à une assistance **de 70 FCFA par jour et par élève**. Les bons ne permettent plus de faire 7 repas par semaine, mais seulement 5 : 3 petits déjeuners et 2 déjeuners. Les écoles ont du mal à s'ajuster à ce rythme et des ruptures s'observent dans le mois suivant la distribution du bon. En Juin, un double bon est à nouveau distribué ; les écoles doivent l'utiliser à la rentrée de septembre.

2017-2018 : Un seul bon est distribué en février ; Seul **32 jours de cantines sont programmés pour toute l'année scolaire**. sa valeur est de 51FCFA par jour et par élève, il est complété par des vivres. L'absence de mise à jour des effectifs, des erreurs dans les bases de données engendrent des disparités entre les écoles (valeur du bon par élève allant de 28,5 à 88,5 FCFA/jour/élève dans les écoles visitées).

Matam – CP – financement Luxembourg : Calendrier de mise en œuvre de la modalité coupon 2016 à 2018.

mois	AS 2016-2017						AS 2017-18													
	sept	oct	nov	déc	jan	fév	mar	avr	mai	juin	sept	oct	nov	déc	jan	fév	mar	avr	mai	juin
nb bon / de transferts	0	0	0	0	1	1	0	1	1	2	0	0	0	0	2	0	2	4		
nb J de CaS					70%	30%	100%	100%	80%	100%		90%	95%	0	95%	80%	7%			
Valeur d'un transfert	La valeur du bon est de 70 FCFA. Prévu dans les PDL : 7 mois : déc16 - juin 2017 (Full cash ration) soit = 7*17*70*Effectif= Bonne pratique : la valeur du bon est ajustée pour tenir compte de l'effectif réel (365330 pour effectif de 307, ajusté à 301 élèves 358190) Mais, non respect du rythme de distribution : un démarrage tardif (pas de distribution en décembre) ; pas de bon en mars : de coupons sont distribués pour une utilisation pendant l'AS 2016-17. 2 mois de bons sont distribués en juin pour une consommation l'AS suivante. Nombre de jours prévus : 119 Nombre de jours distribués : 102, dont environ 30% pour une utilisation en 2017-18.										Le bon de juin 2017 permet un démarrage de la cantine en octobre. La valeur du bon est toujours de 70 FCFA. Prévu dans le PDL : 12 jours en Janvier et 12 en février, puis 17 jours en mars, en avril, en mai, puis 15 jours en juin. Théoriquement 5 bons prévus : 1 bon de 24 jours pour janvier et février, 3 bons pour 17 jours et un bon pour 15. Soit 90 jours de cantines assurés en 2017-18. Ce plan de livraison n'était pas adapté aux contraintes fixées par le contrat bailleur (qui exige une clôture des comptes en mai). En réalité ont été distribué : 1 bon pour 24 jours en janvier. Puis un bon pour 24 jours en avril. Le premier bon de l'année a été reconduit contrairement à ce qui était prévu (il s'agit d'une erreur selon le BP). Finalement un bon pour 48 jours est distribué en avril peu après la livraison du second bon, avec la recommandation de conserver ce bon pour l'année suivante. Nombre de jours prévus : 90 Nombre de jours distribués : 96, dont 48 jours pour 2017-18 et 48, (50%) pour une utilisation en 2017-18.									
	17x effectif mis à jour x 70 FCFA.										12 x effectif de 2016-17 x 70 FCFA									

2014-2015 : Certaines écoles visitées sont appuyées en vivres pour leurs cantines, par le PAM ou par CPI. Dans les écoles PAM, la couverture était satisfaisante, mais le panier distribué incomplet : seules les livraisons de céréales et légumineuses figurent dans les quelques registres disponibles.

2015-2016 : les appuis du PAM et de CPI sont interrompus²⁰². **l'activité cantine s'est arrêtée à l'épuisement des vivres dans toutes les écoles visitées.**

2016-2017 : La modalité CBT est introduite avec une reprise des cantines ; le planifié : 7 bons mensuels entre décembre et juin pour couvrir 17 jours de cantines avec un appui s'élevant à 70 FCFA/j par élève. Le programme démarre en janvier avec un mois de retard. **La valeur des bons est ajustée aux effectifs après le premier bon.** En mars, pas de distribution. En fin d'année (Juin) un double mois n'est pas consommé mais permet une distribution sur l'année de l'équivalent de 102 repas par enfant (contre 119 prévus). Il est utilisé en octobre et novembre 2017.

2017-18 : **Le planifié** : 5 bons : un 1er pour 24 jours pour clôturer le PP, et assurer la cantine en janvier et février ; puis 3 bons pour 17 jours par mois pendant 3 mois (mars, avril et mai), avant de clôturer l'année par la distribution d'1 bon pour 15 jours de cantines en juin. Le plan de livraison initial est incompatible avec le contrat bailleur qui prévoit la clôture des comptes en Mai 2018. **Réalisé** : 3 bons : le 1er bon de 24 jours est bien distribué en janvier, mais pas de bon mensuel en mars, avril et mai, remplacé par un second bon pour 24 jours de cantine (par erreur, le bon précédent a été reconduit) distribué fin mars et reçu dans les écoles en avril. Un 3ème et dernier bon est livré peu de temps après pour 48 jours de cantines (soit la moitié de la valeur des bons distribués au cours de l'année scolaire 2017-18). Le Pam suggère aux écoles d'attendre la rentrée pour retirer les vivres chez le négociant alors que celui-ci est invité à procéder à l'échange du bon au niveau de l'IF partenaire. En avril-mai 2018 : l'équivalent de 48j de cantines ont été potentiellement été avancés aux détaillants partenaires, qui doivent en contrepartie assurer 5 mois plus tard la livraison des écoles en octobre-novembre 2018.

²⁰² A part dans les écoles exceptionnelles, citées en exemple, comme l'école de Ledoubé, non visitée, qui est fortement soutenue par des associations et des ressortissants)

Kedougou ou Tambacounda – CP – Calendrier de mise en œuvre de la modalité coupon 2015 à 2018.

mois	AS 2015-2016									AS 2016-2017									AS 2017-2018													
	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J		
nb bon					2				1	2					1		1	1			2									1		
Couverture																																
	PDL : 5*(95 FCFA*eff*17 jours)+3*(75 FCFA*eff*17 j)									PDL : 48 FCFA * eff * 17 jours * 7 distributions + poisson/sel									PDL : un bon unique de 60 FCFA * eff * 26jours (17 à Kédougou)+ poisson et sel													
	3/4 bons distribués (5/6 mois de conso) sur 2015-2016 au lieu des 8 bons prévus. Bon de janvier est double équivalent à 2x(95F/élève/j sur 17j de consommation). La valeur change en fin d'année 75F/élève/j sur 17j de consommation à partir d'avril, Distribution de riz et de poisson à partir de avril 2016									Le rythme mensuel n'est pas respecté ; L'école démarre la cantine en novembre avec le stock de juin 2016. Des ruptures en janvier et au dernier trimestre. Le dernier bon n'est pas consommé. 4 bons distribués sur 2016-2017 au lieu des 7 bons prévus. Les bons sont équivalent à 48F/élève/j sur 17j de consommation complété par du poisson et du sel									L'école démarre la cantine en novembre avec le stock résiduel du bon distribué fin de l'AS 2017. L'unique bon distribué en mars couvre 26 jours de cantine de mars - mai. Le stock est toujours disponible à notre passage dans 3/4 écoles de Tamba mais dans 1/3 à Kédougou.													

Dans les écoles visitées à Tambacounda et Kédougou, **les informations sont difficiles à collecter** (absence de registre, ou registre incomplet pour l'année en cours ou les années précédentes). Sont compilées ici les données de plusieurs écoles. Certaines déclarations sont contradictoires.

2014-2015 : les écoles visitées ne bénéficiaient pas de cantines, ou aucune des personnes rencontrées n'est en mesure d'apporter des informations sur le fonctionnement de la cantine en 2014-15 ; aucun document disponible.

En 2015-2016 : le PDL prévoit **8** distributions de bons mensuels. Les écoles rapportent **4 distributions** correspondant à **6 mois de consommation**. La première distribution est un double bon ; elle est reçue dans les écoles en décembre ou pour certaines en janvier. La valeur du bon (environ 95 FCFA/jour/élève selon le PDL) complétée avec du riz représente 120 FCFA/jour et par élève. Avec cette assistance, les cantines fonctionnent sans interruption majeure (*déclaration des acteurs*) jusqu'à la réception du second bon. C'est un bon mensuel, reçu dans les écoles en avril. Un dernier bon est remis en fin d'année (Mai) c'est un double bon que les écoles ne peuvent consommer entièrement. Les bons de fin d'année n'ont pas la même valeur que les bons de début d'année. Les écoles reçoivent du poisson en complément du bon qui justifie la baisse de la valeur du bon (75FCFA).

En 2016-17 : le PDL prévoit **7** distributions de bons mensuels. **Les écoles bénéficient de (3 à 5) distributions** (*des divergences dans les déclarations*) correspondant à **6 mois** de consommation; La cantine reprend avec le reliquat de l'année précédente. Le premier bon est reçu en décembre. Le modèle 7 repas a été abandonné et la valeur de l'assistance réduite (70FCFA/j/élève). Les écoles reçoivent 48F/j/élève complété par du poisson, mais ne bénéficient plus de riz comme l'année précédente. Des ruptures apparaissent au dernier trimestre (Avril Mai) avec des situations différentes en fonction : des sur/sous effectifs des écoles ; du modèle hebdomadaire adopté (nb de repas/semaine) et de la taille des rations (*déclaration des acteurs*).

En 2016-2017. Le PDL ne prévoit **qu'une seule distribution** pour 26 jours de couverture (et seulement 17 à Kédougou) avec un bon de 60 FCFA/j et par élève. Le bon arrive en mars dans les écoles ; des ruptures sont déclarées en début d'année (janvier-février) ; les stocks sont toujours disponibles lors du passage de la mission d'évaluation dans ¾ écoles de Tamba et 1/3 école de Kédougou..

Annexe 16 : Appréciation de quelques outils de monitoring de la MCBT dans les cantines

Outils - descriptif	Niveau de fonctionnalité	Efficienc
<p>Registre des cantines</p> <p>Outil volumineux, relativement luxueux (couverture cartonnée, feuille carbone)</p> <p>Nécessité de le remplir quotidiennement (nb d'élèves filles et garçons mangeant à la cantine ; quantité consommée des denrées du PAM).</p> <p>Récapitulatif mensuel et trimestriel à fournir aux IEF qui les compilent et les transmettent au PAM.</p>	<p>Registres non disponibles dans certaines écoles ;</p> <p>Absence de registres certaines années ;</p> <p>Distributions tardives du registre qui ne renseigne pas les activités de début d'année ;</p> <p>Remplissage très inégale suivant les régions²⁰³ : cas de directeurs très appliqués vs limités aux fiches trimestrielles.</p> <p>Remontée des fiches trimestrielles partielle : toutes les écoles ne les remplissent pas ; perte</p>	<p>Faible</p> <p>Lourdeur de l'outil : procédure fastidieuse ;</p> <p>Pas d'information sur la nature des achats provenant des contributions des parents et pas de suivi des contributions en nature ;</p> <p>Pas de suivi des fonds octroyés par le gouvernement ou issus d'autres sources contributives</p>
<p>BALISE</p> <p>Base de données pour l'alimentation scolaire au Sénégal : système de suivi évaluation mis en place au niveau de la DCaS en 2013 pour rapporter et traiter les données de terrain liées à l'activité cantine scolaire.</p>	<p>Système non opérationnel depuis 2015 : le dernier rapport annuel transmis par la DCaS date de 2014.</p>	<p>Faible</p> <p>Investissement lourd du PAM pour la mise en fonction d'un serveur dont l'utilisation a été limitée</p> <p>Remise en cause du niveau de fiabilité des données renseignées à partir de Balise dans les SPR du PAM</p> <p>Niveau d'information faible au niveau central</p> <p>Compatibilité avec Stateduc non avérée</p>
<p>Fiche d'émergement des détaillants</p> <p>Dans un premier temps, le SRC devait les remplir avec les boutiquiers pour chaque bon.</p> <p>Aujourd'hui, la fiche est remise avec les bons aux IF qui les renvoient (parfois) au BP PAM</p>	<p>Pas de production des rapports attendus des SRC</p> <p>Pas de remontée systématique des fiches d'émergement au niveau des IF</p>	<p>Faible</p> <p>Pas de traitement des données remontées même partiellement au niveau du PAM</p> <p>Démarche limitée du contrôle</p> <p>Perte d'information sur la nature des achats (part des différentes denrées et part des produits locaux et importés)</p>
<p>COFIL du CBT working group : équipe pluridisciplinaire mise en place avec l'adoption de la MCBT du programme cantine (cadres chargés des CaS au niveau du BP, finance, supply chain et ICT) concernés par les transferts monétaires (Coupon/Cash).</p>	<p>Groupe fonctionnel</p> <p>Réunion mensuelle pour assurer :</p> <p>le suivi des activités d'assistance alimentaire (TFA, GFD et alimentation scolaire)</p> <p>l'organisation des campagnes de distribution à venir, le bilan des campagnes passées</p>	<p>Modérée</p> <p>Point fort : vision transversale de l'ensemble des activités mobilisant des coupons ou transferts monétaires. Partage des leçons apprises entre programmes</p> <p>Efficienc discutable puisque erreurs de</p>

²⁰³ Dans les écoles visitées, les registres à Kolda sont globalement mieux tenus qu'à Tambacounda et Matam. Ceux de Kedougou et Ranerou sont les moins bien tenus.

		planifications observées (voir Matam 2017-18 annexe 15).
<p>Missions de Suivi</p> <p>Le PAM souhaiterait que les CCaS visitent 25 écoles chaque mois.</p>	<p>Missions de terrain du PAM trop peu nombreuses en raison d'un manque de ressource : réduction du nombre de sous-bureau (un seul pour l'ensemble des zones sud du pays)</p> <p>Difficultés pour le CCaS d'effectuer l'ensemble des missions de suivi demandées</p>	<p>Modérée</p> <p>L'introduction des smartphones (avril 2018) doit faciliter la remontée des données collectées lors des missions de terrain. Ceci va améliorer l'efficacité du dispositif ; permettra aussi d'analyser les fréquences de passage dans les écoles et d'identifier les écoles où le suivi n'est pas conduit (écoles trop éloignées, ou enclavées) : devra conduire à des propositions pour assurer le suivi de l'ensemble des écoles assistées.</p>
<p>Enquête baseline endline</p>	<p>Deux enquêtes conduites à Matam (financement Luxembourg) en Mars (Baseline) puis en Juillet (endline)</p>	<p>Faible :</p> <p>Programmation peu pertinente (Baseline réalisée en mars alors que le programme est en cours ; 4 mois entre la baseline et la endline) endline conduite en juillet quand les écoles sont fermées</p> <p>Comparaison entre école assistée et école témoin, peu pertinente</p> <p>Echantillon de l'enquête : toutes les écoles du dpt de matam, aucun de Kanel et Ranérou</p> <p>Comparaison dans la endline d'école non assistée (dont on ne sait pas comment elles ont été sélectionnées), qui présentent des profils différents qui ne peuvent être « attribués à l'intervention »</p>
<p>Carte école : donne le nom des 2 personnes habilitées à retirer les vivres ; doit être présentée au détaillant, un espace est dédié au dos de la carte pour indiquer la valeur du bon échangé. En 2017-18 le numéro vert pour les plaintes et demande d'information est indiqué sur la carte.</p>	<p>Les cartes ne sont généralement pas à jour : l'école présente souvent à l'équipe d'évaluation une carte de l'année passée,</p> <p>Les échanges de bons ne sont souvent plus renseignés</p> <p>Le numéro vert n'est pas connu (les acteurs ne l'ont pas remarqué sur la carte, ou ne savent pas à quoi cela correspond)</p> <p>Le nom des personnes habilitées sont parfois obsolète (ancien directeur par exemple)</p>	<p>Faible</p> <p>Cet outil, à priori peu coûteux et facile d'utilisation est en fait peu utilisé. Dans la pratique, le détaillant connaît les personnes habilitées à retirer les vivres et n'exige pas la carte</p>

Annexe 17 : Erreurs d'effectifs sur le département de Ranérou 2018

Les erreurs d'effectifs concernent toutes les écoles de l'IEF (sauf Badagoré). Les surestimations/sous-estimations se compensent partiellement et l'écart total sur le montant distribué est contenu (toutefois plus d'1 M° de FCFA de surcoût pour le PAM ; écart total 181 élèves). Au niveau des écoles, l'erreur génère des différences de traitement notoires : Par exemple Mben Mben reçoit un bon pour 33 élèves quand l'école en compte plus de 100. Belel reçoit un bon pour 69 élèves alors qu'elle devait recevoir pour 12 élèves (et même 8 puisque l'effectif a baissé depuis 2016-17).

DEPARTEMENT DE RANEROU		EFFECTIFS		Ecart d'effectif introduit suite à l'erreur sur la base de données PAM	ECART entre l'attendu et le réalisé suite à l'erreur sur la base de données		
COMMUNE	ECOLE	qui devait être considéré PDL 2016-17	utilisé par le PAM PDL 2017-18		par jour	par mois (sur une base de 17 jours)	pour l'année (sur une base de 89 jours définis dans le PDL)
LOUGRE THIOLLY	BADAGORE	31	31	0			
LOUGRE THIOLLY	GALLE 2	56	43	-13	-910	-15 470	-80 990
LOUGRE THIOLLY	LOUGRE THIOLLY	79	20	-59	-4 130	-70 210	-367 570
LOUGRE THIOLLY	NDIAYENE SENO	22	55	33	2 310	39 270	205 590
LOUGRE THIOLLY	WOYNDOU NDAMDI	44	47	3	210	3 570	18 690
OUDALAYE	BARKATOU	40	35	-5	-350	-5 950	-31 150
OUDALAYE	BELEL	12	69	57	3 990	67 830	355 110
OUDALAYE	BELEL LIEDJI	29	44	15	1 050	17 850	93 450
OUDALAYE	BOULA TALY	16	30	14	980	16 660	87 220
OUDALAYE	CAAK	31	73	42	2 940	49 980	261 660
OUDALAYE	DAME RAME	41	97	56	3 920	66 640	348 880
OUDALAYE	DAROU KHAYRI	37	30	-7	-490	-8 330	-43 610
OUDALAYE	DAROU RAKHMANE	43	90	47	3 290	55 930	292 810
OUDALAYE	DAROU SALAM	56	46	-10	-700	-11 900	-62 300
OUDALAYE	DAYBA	25	14	-11	-770	-13 090	-68 530
OUDALAYE	FASS FERLO	40	45	5	350	5 950	31 150
OUDALAYE	FOURDOU MBAYLA	70	83	13	910	15 470	80 990
OUDALAYE	GASSE DIABE	31	67	36	2 520	42 840	224 280
OUDALAYE	GASSE DORO	90	40	-50	-3 500	-59 500	-311 500
OUDALAYE	HARENGODJI	27	52	25	1 750	29 750	155 750
OUDALAYE	HODIOLDOU	41	42	1	70	1 190	6 230
OUDALAYE	KODDE DIARE	78	81	3	210	3 570	18 690
OUDALAYE	MBOUL FERLO	71	32	-39	-2 730	-46 410	-242 970
OUDALAYE	NAKARA	60	16	-44	-3 080	-52 360	-274 120
OUDALAYE	NAOURE	45	54	9	630	10 710	56 070
OUDALAYE	PATOUKI 2	48	36	-12	-840	-14 280	-74 760
OUDALAYE	SALALATOU	98	90	-8	-560	-9 520	-49 840
OUDALAYE	WENDOU DOULO	48	32	-16	-1 120	-19 040	-99 680
OUDALAYE	WOPPA	31	94	63	4 410	74 970	392 490
OUDALAYE	WOURO DIALLOUBE	70	32	-38	-2 660	-45 220	-236 740
OUDALAYE	WOURO DIKOUROU	36	104	68	4 760	80 920	423 640
OUDALAYE	WOYNDOU BOUBOU	34	95	61	4 270	72 590	380 030
OUDALAYE	WOYNDOU MAKAM	43	42	-1	-70	-1 190	-6 230
OUDALAYE	WOYNDOU NGARY	35	60	25	1 750	29 750	155 750
VELINGARA	ADJA	45	44	-1	-70	-1 190	-6 230
VELINGARA	BOKKI MBONNO	35	61	26	1 820	30 940	161 980
VELINGARA	BOULOGNE BALI	64	14	-50	-3 500	-59 500	-311 500
VELINGARA	BOUNDOU MBABA BARK	31	92	61	4 270	72 590	380 030
VELINGARA	BOUNDOU MBABA SINTH	89	60	-29	-2 030	-34 510	-180 670
VELINGARA	DAYANE GASSEL	60	29	-31	-2 170	-36 890	-193 130
VELINGARA	DAYANE GUELODE	41	38	-3	-210	-3 570	-18 690
VELINGARA	DAYANE KODIOLE	82	56	-26	-1 820	-30 940	-161 980
VELINGARA	KAHONE	45	80	35	2 450	41 650	218 050
VELINGARA	LOUMBOL DAKA	28	30	2	140	2 380	12 460
VELINGARA	MBEM MBEM	101	33	-68	-4 760	-80 920	-423 640
VELINGARA	MISSIRAH	45	50	5	350	5 950	31 150
VELINGARA	SESSOUME	48	45	-3	-210	-3 570	-18 690
TOTAL		2 272	2 453	181	12 670	215 390	1 127 630

Annexe 18 : Résultats de l'alimentation scolaire en 2016-17 (100% CBT) - SPR 2017

Outcome	PP (SPR 2017)				PRRO (SPR 2017)		
	End Target	Base Value	Previous Follow-up	Latest Follow-up	Base Value	Previous Follow-up	Latest Follow-up
SO4 Reduce undernutrition and break the intergenerational cycle of hunger							
Reduced undernutrition, including micronutrient deficiencies among children aged 6-59 months, pregnant and lactating women, and school-aged children							
Average number of schooldays per month on which multi-fortified foods or at least 4 food groups were provided	>16.00	2.00	17.00	17.00	7.00	17.00	17.00
Increased equitable access to and utilization of education							
Retention rate in WFP-assisted primary schools	>85.00	99.16	99.95	99.58	99.50	99.95	99.47
Retention rate (girls) in WFP-assisted primary schools	>95.00	99.13	99.96	99.64	99.49	99.98	99.45
Retention rate (boys) in WFP-assisted primary schools	>85.00	99.19	99.86	99.51	99.52	99.77	99.47
Enrolment: Average annual rate of change in number of children enrolled in WFP-assisted primary schools	>6.00	2.00	1.00	2.51	3.20	21.31	1.59
Enrolment (girls): Average annual rate of change in number of girls enrolled in WFP-assisted primary schools	>6.00	4.50	1.00	2.04	3.40	22.29	1.11
Enrolment (boys): Average annual rate of change in number of boys enrolled in WFP-assisted primary schools	>6.00	-0.90	1.00	3.09	3.00	20.32	2.04
Attendance rate (girls) in WFP-assisted primary schools	>95.00	98.56	99.70	99.91	99.58	99.98	99.46
Attendance rate (boys) in WFP-assisted primary schools	>90.00	99.43	99.75	99.98	99.78	99.80	99.21
Drop-out rate (girls) in WFP-assisted primary schools	<100	0.87	0.14	0.56	NA	NA	NA
Drop-out rate (boys) in WFP-assisted primary schools	<100	0.81	0.23	0.68	NA	NA	NA
Gender ratio: ratio of girls to boys enrolled in WFP-assisted primary schools	=100	1.16	1.12	1.18	NA	NA	NA
Ownership and capacity strengthened to reduce undernutrition and increase access to education at regional, national and community levels							
NCI: School Feeding National Capacity Index	>2.00	1.80	NA	NA	1.80	NA	NA

Annexe 19 : Le fonds cantine du gouvernement

Table 7: allocation du fonds du gouvernement par région et allocation du PAM

	Région de Matam	Département de Ranérou	Région de Kolda	Région de Tambacounda	Région de Kédougou
% des écoles avec montant du transfert annuel PAM <372.000 FCFA ²⁰⁴	20%	65%	50%	85%	100%
% des écoles soutenues par le PAM qui doivent bénéficier des 372.000 FCFA du gouvernement	92%	87,2	23%	75%	23%

Table 8: Connaissance et utilisation du fonds "cantines" de l'Etat dans les écoles visitées

KOLDA	KEDOUGOU	TAMBA	MATAM	KEDOUGOU
<p>Au niveau des Inspections : les CCaS sont en attente de consigne de Dakar pour l'utilisation de l'allocation cantine. A Matam : CCaS est en arrêt maladie. Son intérimaire n'est pas au courant de l'enveloppe. Il mentionne le budget de fonctionnement et dont un %age doit être réservé à la cantine. Un CcaS d'un département avec une très faible couverture en bon estime qu'il serait préférable de ne pas allouer le fonds du gvt aux écoles soutenues par le PAM, pour des raisons d'équité</p>				
6/9 écoles savent que l'école bénéficie d'une allocation de l'état de 372.000 FCA pour la cantine	3/3 écoles sont informées et ont reçu les fonds,	Aucune école (0/4) n'est informée ; elles ne connaissent pas l'allocation et ne savent pas si elles ont touché l'argent	Aucune école (0/7) n'est informée de l'existence d'une enveloppe de 372.000 FCFA.	6/6 écoles sont informées et bénéficient d'un fond (souvent appelé "fonds Ecobank") dont une part de plus de 300.000 FCFA est réservée à la cantine.
5/9 ont commencé à utiliser les fonds. (achats de condiments, d'ustensiles, amélioration du point d'eau) ; avec un niveau de décaissement variable. :	0/3 école n'a commencé à utiliser le fond. Les directeurs ont ordre de ne pas décaisser. 1 école a eu pour conseil de les dépenser dans des investissements pérennes pour la cantine (jardin, champs...), pas dans les condiments.	45 écoles du dpt sont bénéficiaires du fonds, mais elles ne l'ont pas encore touché (IEF).	Les écoles évoquent l'allocation de fonctionnement du gvt dont une part (14% selon les écoles) doit être dédiée à la cantine. Une partie de cette allocation reçue pour la 1 ^{ère} fois n e2016-17 a été consacrée à l'achat de bois et d'oignon.	2 écoles déclarent ne pas avoir pu accéder à cet argent. (une école sans compte en banque)

²⁰⁴ Source PDL 2017-18 des différentes régions. A noter : pour Kédougou, le nombre de jours a été ajusté à 17 du fait de la différence observée entre le PDL et les transferts effectifs, confirmés par le BP

Annexe 20 : Appréciation des modalités coupon/vivres dans les écoles visitées

Tableau 9: Appréciation de la MCBT dans les écoles²⁰⁵

PREFERENCE COUPON	KOLDA	KEDOUGOU	TAMBA	MATAM	RANEROU
16 écoles	5 écoles	0 école	2 écoles	5 écoles	4 écoles
<p>Qualité de l'alimentation : produits plus "frais" (réception de vivres impropres à la consommation avec la modalité vivre) ; possibilité de choisir la qualité ; les produits achetés correspondent aux goûts des élèves, moins de rejet donc moins de perte ; possibilité de choisir les vivres dont on a besoin (souvenir de livraison de vivres sans riz). "</p> <p>Gestion plus facile d'un stock mensuel : moins de perte ; gestion est plus transparente ; moins de risque de détournement ; moins de pression sur le directeur (demande de crédit des populations quand les stocks sont importants)</p> <p>Plus forte implication de la communauté dans la gestion de la cantine</p> <p>Fluidité : livraison de vivre avec les camions souvent retardée du fait du problème de transport</p> <p><i>Mais souvent en parallèle, des regrets exprimés par rapport aux niveaux de couverture des cantines avec la modalité vivre.</i></p>					
PREFERENCE VIVRES	KOLDA	KEDOUGOU	TAMBA	MATAM	RANEROU
14 écoles	4 écoles	3 écoles	2 écoles	3 écoles	2 écoles
<p>Qualité de l'alimentation : les vivres livrés étaient de meilleure qualité</p> <p>Gestion de la modalité : Charge de travail importante pour le directeur</p> <p>Acheminement des vivres de la boutique à l'école : une perte de temps et d'argent : le coût de livraison pèse sur le budget de l'école ; le transport des denrées pèsent sur les parents / directeur ; la livraison de vivre à l'école était préférable ; Les vivres avec les bons tardent trop</p> <p>Transparence : le coupon met de la suspicion sur le directeur qui se rend à la boutique, discute avec le détaillant. La livraison à l'école des vivres était plus transparente.</p> <p>Régularité des prix : Le PAM est moins soumis à la fluctuation sur les prix et donc les rations sont garanties.</p> <p><i>Mais surtout : les livraisons de vivres étaient plus régulières, plus prévisibles (2 fois par an tous les ans) et les quantités livrées plus importantes que ce que l'on achète avec le bon</i></p>					

²⁰⁵ Dans une école, le directeur était favorable aux vivres quand le CGE était favorable aux bons. L'école est comptée deux fois. Avec 29 écoles visitées : 30 avis exprimés.

Annexe 21: Relevé des prix de vente et marges déclarées des détaillants agréés

Figure 15 : Prix de vente et Marge pour les principales denrées échangées.



Annexe 22 : Estimation des prix pratiqués et de la marge des détaillants agréés

Table 10: : Prix de vente moyen et marge calculée sur la base de déclarations des détaillants

Denrée	Relevé des données	Prix de vente moyen au kg	Marge moyenne FCFA/kg
Riz importé	voir figure 15 annexe 22	295	19
Riz local qualité	Pas relevé à Kolda, ni à Ranérou, voir figure 15 annexe 22	311	24
Riz local bas de gamme	Relevé chez quelques détaillants (Matam, Ranérou)	257	10
Mil	Pas relevé à Kolda	234	26
Maïs	Pas relevé à Kolda	228	41
Sel	Essentiellement à Matam et Ranérou (Coupon 100%)	68	24
Huile	voir figure 15 annexe 22	974	96
Huile de palme	Relevé seulement à Kolda	950	113
Niébé	voir figure 15 annexe 22	601	84
Arachide décortiquée	Relevé dans les 4 départements	486	108
Pate d'arachide	Relevé dans les 4 départements	828	131

Table 11 : estimation de la marge par bon sur la base d'un panier simplifié

	Répartition simplifiée de la valeur d'un bon (cas de figure 100 % coupon)	Prix moyen des denrées sur le marché	Quantité Echangée (en g/bon)	Marge moyenne (FCFA/kg)	Marge FCFA/BON
Riz	50	300	167	20	3,3
Huile	15	1000	15	100	1,5
Niébé	5	600	8	100	0,8
Total	70 FCFA			Estimation Marge	5,7
				% marge par bon	8%

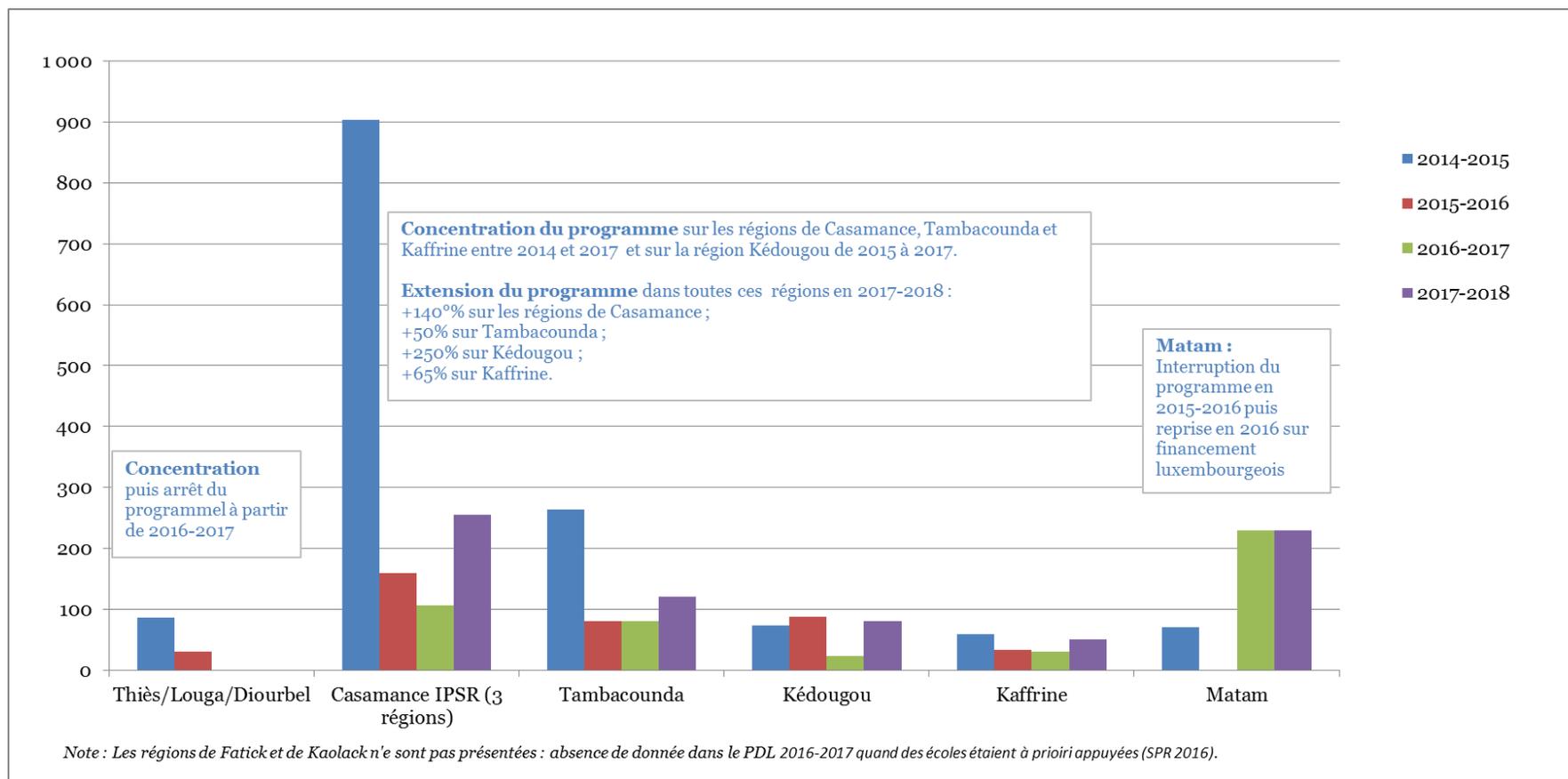
Table 12: Estimation de la marge bénéficiaire des détaillants du département de Matam (2016-17)

Effectif élèves compris entre	Marge minimale	Nb de détaillants concernés
60 et 200	34 272	12
200 et 399	114 240	24
400 et 599	228 480	16
600 et 799	342 720	4
800 et 999	456 960	1
1000 et 1199	571 200	1
1200 et 1399	685 440	1
> 1500	856 800	3

84% des détaillants ont une marge annuelle inférieure à 230.000 CFA

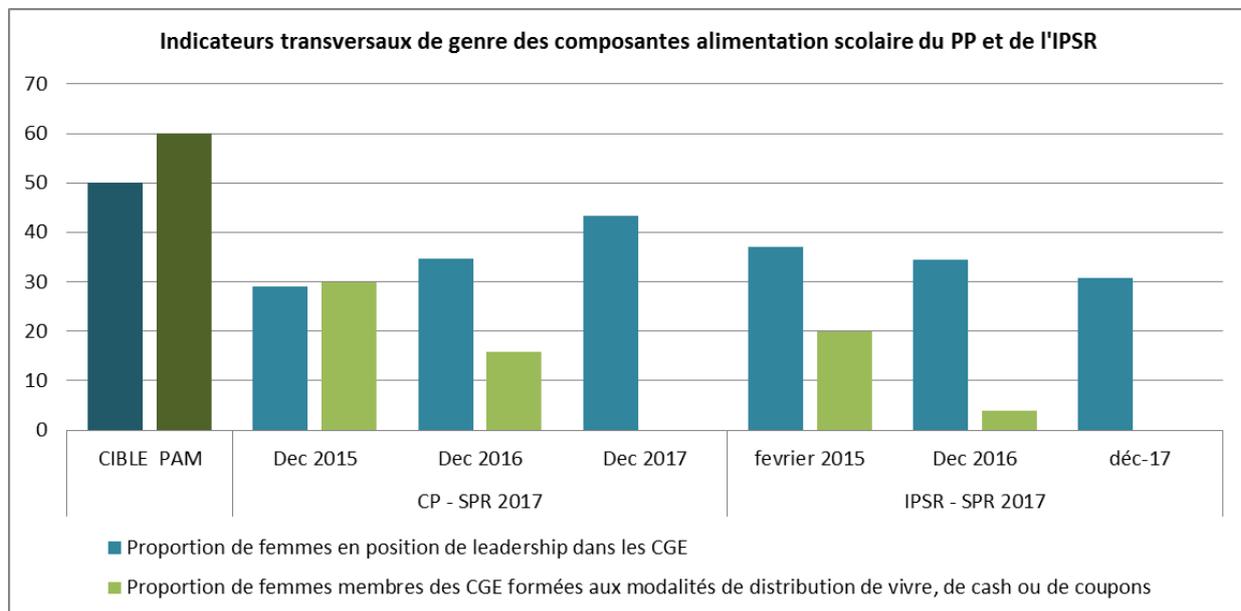
8% des détaillants ont une marge annuelle supérieure à 570.000 CFA

Annexe 23 : Evolution du ciblage géographique entre 2014 et 2018



Annexe 24 : progression des indicateurs institutionnels de genre sur les composantes alimentations scolaires du PP et l'IPSR

Figure 16: Indicateurs transversaux de genre du CP et de l'IPSR.



Termes de Référence
de l'EVALUATION DECENTRALISEE
de la modalité transfert monétaire utilisée dans
le programme
de cantines scolaires appuyé par le
PAM au Sénégal
(Nov.2014 à Juin 2017) PAM
Sénégal

Table des Matières

1. Introduction	1
2. Raisons de l'évaluation	2
2.1. Logique	2
2.2. Objectifs	2
2.3. Participants et Utilisateurs	3
3. Contexte et sujet de l'évaluation.....	6
3.1. Contexte.....	6
3.2. Sujet de l'évaluation	8
4. Approche de l'évaluation	11
4.1. Champ.....	11
4.2. Critères d'évaluation et Questions	11
4.3. Disponibilité des données	13
4.4. Méthodologie	15
4.5. Assurer la qualité.....	15
5. Phases et Produits à Délivrer	17
6. Organisation de l'évaluation	20
6.1. Conduite de l'évaluation	20
6.2. Composition et Compétences de l'équipe	20
6.3. Considérations de Sécurité.....	21
7. Rôles et Responsabilités des Parties Prenantes	22
8. Communication et budget.....	24
8.1. Communication	24
8.2. Budget.....	24
Annexe 1. Carte	25
Annexe 2. Programme d'évaluation	26
Annexe 3. Membres du comité d'évaluation interne et du groupe de référence de l'évaluation	28
Annexe 4. Acronymes	30
Annexe 5. Cadre logique - PP 200249 (2012-2017) Composante 3 Alimentation scolaire et IPSR 200681	32
Annexe 6. Plan de Communication externe – Evaluation décentralisée du PAM Sénégal	39

Introduction

1. Ces Termes de Référence (TDR) sont élaborés pour l'évaluation de la modalité de transferts de type monétaire (Cash Based Transfer-CBT) dans le programme de cantines scolaires appuyé par le PAM au Sénégal. Cette évaluation est habilitée par le bureau du PAM Sénégal et couvrira la période de novembre 2014 à juin 2017.
2. Ces TDR ont été préparés par le Bureau de pays du PAM Sénégal en se basant sur la revue de documents initiaux et sur la consultation des participant(e)s, et en suivant un modèle standard. Le but de ces TDR est double. Premièrement, il fournit des informations importantes à l'équipe d'évaluation et aide à les guider au cours du processus d'évaluation ; et deuxièmement, il fournit des informations importantes aux participants sur l'évaluation proposée.
3. Depuis novembre 2014, en collaboration avec la Division des Cantines Scolaires (DCaS) du Ministère de l'Éducation Nationale (MEN) du Sénégal, le PAM a démarré la phase pilote du programme d'alimentation scolaire via la modalité CBT avec les bons d'achat alimentaire.
4. En conformité avec la politique de l'Etat, le PAM a développé, en lien avec le Gouvernement et d'autres acteurs, une nouvelle approche intégrée qui s'appuie sur des initiatives porteuses visant à faire des cantines scolaires, un instrument efficace de lutte contre l'insécurité alimentaire, contribuant à la résilience des populations vulnérables, au transfert de compétences au bénéfice des acteurs locaux et offrant des opportunités d'affaires aux opérateurs économiques locaux. Dans ce cadre, plusieurs initiatives pilotes ont été développées conjointement pour améliorer l'intervention d'assistance alimentaire scolaire et fournir des instruments pouvant faciliter la transition vers un programme national d'alimentation scolaire autonome et durable et de lutter contre l'insécurité alimentaire et la malnutrition.
5. C'est dans ce cadre qu'il a été mis en place un système d'approvisionnement efficace, plus adapté aux besoins des écoles et plus facile à répliquer et à mettre à l'échelle dans une perspective de transfert progressif à l'État.
6. Dans cette optique, la modalité CBT avec les bons d'achat alimentaire a été introduite pour permettre un approvisionnement des cantines scolaires à partir des marchés locaux.
7. L'évaluation mettra le focus sur l'utilisation de la modalité CBT dans les écoles à cantines assistées par le PAM au Sénégal en lien avec l'économie locale durant les trois dernières années scolaires.

2. Raisons de l'évaluation

8. Les raisons de la commande de cette évaluation sont présentées ci-dessous.

2.1 Logique

9. L'évaluation est commandée pour les raisons suivantes :
10. Le PAM, a introduit durant l'année scolaire 2014-2015, en collaboration avec le MEN et les services régionaux du Ministère du Commerce, une nouvelle modalité d'approvisionnement des cantines scolaires à travers un projet pilote de bons d'achat alimentaires qui a démarré en Casamance Naturelle (Ziguinchor, Sédhiou, Kolda) et s'est étendu progressivement dans les régions de Kaolack, Fatick, Kaffrine, Tambacounda, Kédougou et Matam. Ce système de bons d'achat alimentaire permet aux comités de gestion des écoles (CGE) bénéficiaires, de s'approvisionner en denrées produites localement auprès de détaillants agréés par le PAM.
11. Cette nouvelle modalité qui vise à renforcer le système classique de livraison de vivres aux écoles, a été progressivement étendue à toutes les écoles appuyées par le PAM durant les années scolaires 2015/2016 et 2016/2017.
12. Dans cette perspective et après 3 ans de mise en œuvre, le bureau de pays du PAM Sénégal souhaite évaluer l'utilisation de la modalité de transferts de type monétaire dans les programmes d'alimentation scolaire et des interventions associées, de documenter le projet sur tout le processus de préparation et de mise en œuvre à des fins de reddition et d'appropriation.
13. Par ailleurs, l'objectif à terme étant de pérenniser ce système en vue de le transférer au niveau gouvernemental, il est important que l'évaluation veille à évaluer les partenariats avec le gouvernement et les autres parties prenantes comme les ONG, les détaillants, les petits producteurs (-trices), les communautés locales et les CGE.
14. L'évaluation sera utilisée par le Bureau de pays du PAM Sénégal :
15. Les conclusions et recommandations de l'évaluation seront utilisées pour améliorer le programme des cantines scolaires du PAM Sénégal et pour identifier la pertinence de la modalité de transferts de type monétaire en termes de réduction des coûts de l'assistance, de respect des habitudes alimentaires locales, d'amélioration de la consommation alimentaire des élèves, de valorisation des produits locaux, et d'impact sur le développement de l'économie locale et nationale.
16. Cette évaluation sera notamment utile pour le gouvernement et les autorités locales dans le cadre du transfert progressif de l'assistance du PAM vers le gouvernement et de la transition vers un programme national d'alimentation scolaire, autonome et durable.

2.2 Objectifs

17. Les évaluations au PAM ont deux objectifs qui se renforcent mutuellement, la responsabilité et l'apprentissage :

- **Responsabilité** – L'évaluation analysera et rendra des comptes sur la performance et les résultats liés à l'utilisation de la modalité de transferts de type monétaire dans le programme de cantines scolaires au Sénégal intégrant le genre, la protection des bénéficiaires et la redevabilité.
- **Apprentissage** – L'évaluation déterminera les raisons pour lesquelles certains résultats sont survenus ou non, afin de tirer des leçons, des meilleures pratiques, et des indications pour apprendre. Elle fournira des conclusions qui reposent sur des preuves pour éclairer le processus de décisions opérationnel. Les observations seront diffusées de façon active et les leçons seront incorporées dans les systèmes de partage des leçons appropriées.

18. Le but de l'évaluation est de déterminer la contribution de la modalité de transferts de type monétaire dans les résultats des programmes d'alimentation scolaire du PAM au Sénégal en termes de réduction des coûts, diversification du panier alimentaire des élèves, de valorisation des produits locaux et de développement de l'économie.

19. Entre autres, l'évaluation établira si :

- la modalité contribue à la mise place d'un système de repas scolaires composés de denrées produites localement et gérées avec l'implication de la communauté,
- la modalité permet et garantit le lien avec l'agriculture tout en favorisant le développement de l'économie locale à travers l'approvisionnement des cantines scolaires en produits locaux auprès des petits producteurs (-trices),
- la modalité contribue à l'augmentation de revenus des opérateurs économiques locaux : détaillants sélectionnés dans ce programme et petits producteurs chez qui les détaillants peuvent se fournir pour approvisionner les écoles,
- la modalité contribue à l'autonomisation économique des femmes, des jeunes et autres couches vulnérables.

20. Les leçons tirées de l'évaluation permettront d'informer et de conseiller le gouvernement du Sénégal et les autorités locales dans le cadre de l'élaboration et de la gestion du programme national d'alimentation scolaire permettant d'assurer une transition vers un programme autonome, transparent et durable. Les recommandations de cette évaluation seront également utiles pour la mise œuvre du plan stratégique de pays à partir de 2019.

2.3 Participants et Utilisateurs

21. Un nombre de participants à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du PAM sont intéressés par les résultats de l'évaluation et on demandera à certains d'entre eux de jouer un rôle dans le processus d'évaluation. Le Tableau 1 ci-dessous fournit une analyse préliminaire des participants, qui devrait être approfondie par l'équipe d'évaluation dans le cadre de la phase de démarrage. Le gestionnaire de l'évaluation appuiera l'équipe d'évaluation en fournissant un tableau des différents participants avec leurs rôles, leurs intérêts pour l'évaluation et leurs implications dans le processus d'évaluation.

22. La responsabilité envers les populations affectées est liée aux engagements du PAM d'inclure les bénéficiaires en tant que participants importants dans le travail du PAM. Ainsi, le PAM est engagé à s'assurer de l'égalité des sexes (genres), et de l'engagement des femmes dans le processus d'évaluation de façon appropriée, avec la participation et la consultation des femmes, hommes, garçons et filles de différents groupes. L'évaluation permettra ainsi d'apprécier le respect des principes de protection, redevabilité et retour d'informations des bénéficiaires vers le PAM, notamment d'identifier la prévalence ou non de risques de violences pour les bénéficiaires.

Tableau 1 : Analyse Préliminaire des Participants

Participants	Intérêt dans l'évaluation et utilisations probables du rapport d'évaluation pour cette partie prenante
PARTIES PRENANTES INTERNES	
Bureau de Pays (BP) Sénégal	Responsable de la planification au niveau du pays et de la mise en œuvre des opérations, il est directement impliqué dans l'évaluation et son intérêt est de tirer des leçons provenant d'expériences afin d'éclairer la prise de décision. On l'appelle également à rendre des comptes de façon interne, ainsi qu'à ses bénéficiaires et partenaires et sur les résultats de ses opérations.
Bureau Régional (BR) Dakar - Sénégal	Responsable à la fois de superviser les Bureaux de Pays (BPs) et de donner des conseils techniques et de l'aide, le management du BR est intéressé par un compte-rendu indépendant et impartial des observations de l'évaluation afin d'appliquer les leçons retenues à d'autres bureaux de pays.
Siège du PAM	Le PAM est intéressé par les leçons qui émergent des évaluations, en particulier quand elles ont trait aux stratégies, politiques, champs thématiques du PAM ou aux modalités de livraison pertinentes aux programmes plus étendus du PAM.
Bureau de l'Evaluation (OEV)	L'OEV est intéressé à assurer que les évaluations décentralisées fournissent des évaluations de qualité, crédibles et utiles qui respectent les dispositions d'impartialité ainsi que les rôles et les responsabilités de divers participants aux évaluations décentralisées tel qu'identifiées dans la politique d'évaluation.
Conseil d'Administration du PAM (EB)	L'organe directeur du PAM est intéressé par les informations sur l'efficacité des opérations du PAM. Cette évaluation ne sera pas présentée au EB mais ses observations peuvent être incluses dans les synthèses annuelles et dans les processus d'apprentissage d'entreprise.
PARTIES PRENANTES EXTERNES	
Bénéficiaires	En tant que bénéficiaires ultimes de l'aide alimentaire, l'enjeu pour le PAM est de déterminer si son aide est appropriée et efficace. Ainsi, le niveau de participation dans l'évaluation de femmes, hommes, garçons et filles de différents groupes (CGE et élèves) sera déterminé et leurs perspectives respectives seront recherchées. La communauté (hommes et femmes), les détaillants et les petits producteurs (hommes et femmes) en tant que bénéficiaires indirects sont intéressés par les perspectives proposées pour l'assistance alimentaire aux écoles.

Gouvernement	Le Gouvernement, et en particulier le Ministère de l'Education National (MEN), la Délégation Générale à la Protection Sociale et à la Solidarité Nationale (DGPSN), le Ministère de l'Agriculture et de l'Equipement Rural (MAER), le Ministère du Commerce, les Ministères de l'Economie et des Finances, de l'élevage et de la Gouvernance Locale, du Développement, de l'aménagement du Territoire, a un intérêt direct pour savoir si les activités du PAM dans le pays sont conformes à ses priorités, sont harmonisées avec l'action d'autres partenaires et répondent aux résultats attendus. Les problèmes liés au développement des capacités, au passage de responsabilité et à la durabilité sont particulièrement importants.
Equipe de Pays des Nations Unies (UNCT)	L'action harmonisée de l'UNCT devrait contribuer à la réalisation des objectifs de développement du gouvernement. Elle a par conséquent un intérêt à assurer que l'opération du PAM est efficace dans sa contribution aux efforts communs des Nations Unies. Diverses agences sont également des partenaires directs du PAM au niveau politique et des activités, notamment la FAO, l'UNICEF et le FIDA.
ONGs	Les ONGs comme Plan International et Counterpart International sont les partenaires du PAM pour la mise en œuvre de certaines activités tout en ayant leurs propres interventions en même temps. Les résultats de l'évaluation pourraient influencer les modalités de mise en œuvre à venir, les orientations stratégiques et les partenariats futurs.
Donateurs	Les opérations du PAM sont financées bénévolement par un certain nombre de donateurs (Japon, Luxembourg, Thaïlande). Ils sont intéressés par savoir si leurs finances ont été dépensées de façon efficace et si le travail du PAM a été efficace et a contribué à leurs propres stratégies et programmes.

23. Les utilisateurs primaires de cette évaluation seront :

- Le Bureau pays du PAM Sénégal, le MEN, la DGPSN, le MAER et ses partenaires dans le processus décisionnel, notamment lié à la mise en œuvre et à la conception du programme, à la Stratégie Pays et aux partenariats. Ils seront particulièrement intéressés par les recommandations liées à l'utilisation de la modalité transfert monétaire dans le cadre du programme national d'alimentation scolaire en lien avec l'approvisionnement en denrées au niveau local.
- Les agences onusiennes plus particulièrement les agences des Nations Unies dont les sièges sont basés à Rome (PAM, FAO et FIDA) ainsi que l'UNICEF seront également intéressées par les résultats et recommandations de cette évaluation pour appuyer le gouvernement dans sa politique d'éducation, de protection sociale et de la sécurité alimentaire et nutritionnelle.
- Etant donné les fonctions essentielles du Bureau Régional (BR), on attend du BR qu'il utilise les observations de l'évaluation pour fournir des conseils stratégiques, un programme de soutien, et une supervision d'ensemble
- Le Siège du PAM peut utiliser les évaluations pour l'apprentissage au niveau de l'organisation au sens large, et pour la responsabilité
- L'OEV peut utiliser les observations de l'évaluation, le cas échéant, pour enrichir les synthèses des évaluations ainsi que pour les compte-rendu annuels au Conseil d'Administration.

3. Contexte et sujet de l'évaluation

3.1. Contexte

24. Le Sénégal est un pays sahélien parmi les moins avancés au monde. Il est classé 170^e sur 188 pays sur l'indice de développement humain 2016 et 113^e sur 188 dans l'indice d'inégalité entre les sexes.
25. Avec une population estimée à 15 130 000 d'habitants (FMI, 2015) dont 50,2% de femmes/filles et 49,8% d'hommes/garçons, il a l'un des taux de croissance démographique les plus élevés au monde (3,1%, 17^e au monde, UN-DESA, 2015). Contrairement à ses voisins sahéliens sans littoral, la croissance rapide de la population au Sénégal est définie par l'urbanisation. Cette croissance, liée principalement à la migration des zones rurales vers les zones urbaines, dépasse la croissance de la production agricole et de ce fait, augmente la pauvreté et l'insécurité alimentaire.
26. Le Sénégal couvre une superficie de 196.722 km² et connaît un déficit vivrier chronique. La sécurité alimentaire et nutritionnelle y demeure une préoccupation majeure, pour le Gouvernement comme pour les partenaires au développement. Le pays connaît une saison sèche qui va du mois de novembre à juin et une saison des pluies qui couvre la période de juillet à octobre.
27. Le Sénégal est un pays à faible revenu. La pauvreté reste élevée, affectant 46,7% de la population selon l'Agence nationale de statistique et de la démographie (ANSD) et se concentre principalement dans la région naturelle de la Casamance. Selon les données du PAM et du gouvernement du Sénégal, 58% des ménages ruraux vivent en dessous du seuil de pauvreté.
28. L'économie du pays dépend fortement des secteurs sensibles au climat, y compris l'agriculture, la pêche et le tourisme, qui représentent plus de 60% de l'emploi. Comme la plupart des pays sahéliens, l'insécurité alimentaire et nutritionnelle au Sénégal est persistante et liée à la pauvreté, à la dégradation de l'environnement et aux chocs climatiques. Cela a un impact négatif important sur les moyens de subsistance. La sécurité alimentaire des ménages dans les zones rurales se détériorent depuis 2010, ce qui conduit à l'exode rurale, à une urbanisation rapide et à une émigration hors du pays.
29. Dans la bande sahélienne dont le Sénégal fait partie, les crises alimentaires et nutritionnelles sont récurrentes malgré les efforts du gouvernement et de ses partenaires pour y remédier. D'après les données de l'Analyse Globale de la Vulnérabilité, de la Sécurité Alimentaire et de la Nutrition (AGVSAN, 2010), de l'Enquête Nationale sur la Sécurité Alimentaire et la Nutrition (ENSAN, 2013), et de l'Enquête Nationale sur la Sécurité Alimentaire au Sénégal (ENSAS, 2016) la situation de la consommation alimentaire s'est détériorée dans le pays entre 2010 et 2016. La proportion des ménages en insécurité alimentaire était de 15 pourcent en 2010, 18% en 2013 et 24% en 2016. En 2017, la situation alimentaire et nutritionnelle est encore plus tendue qu'elle ne l'était l'année précédente. D'après les projections du Cadre Harmonisé de Mars 2017 pour la période de soudure (Juin-Juillet-Août 2017), environ 7% de la population (809 665 personnes) est en situation de crise (insécurité alimentaire sévère) dans six régions du Sénégal, notamment celles de Matam et Tambacounda. Environ 29% (3 610 659 personnes) de la population serait sous pression (insécurité alimentaire modérée), notamment dans les régions de Kédougou, Kaffrine, Kaolack, Fatick, Kolda et Ziguinchor. Les

forts taux d'insécurité alimentaire combinés à une hausse significative des prix vont contribuer à faire basculer six départements (Matam, Tambacounda, Bambey, Kanel, Goudiry et Malem Hoddar) en situation de crise durant la période de soudure de 2017.

30. Le Sénégal continue également à faire face à des problèmes nutritionnels notables qui affectent les groupes vulnérables, particulièrement les enfants et les femmes enceintes et allaitantes. Les principaux problèmes nutritionnels observés au Sénégal sont la malnutrition aiguë, le retard de croissance et les carences en micronutriments. Concernant la malnutrition aiguë, on note une persistance du phénomène notamment dans les régions du nord et nord-est du pays. Les résultats préliminaires du SMART de Novembre 2015 révèlent une situation nutritionnelle préoccupante de la malnutrition aiguë globale où les taux dépassent régulièrement le seuil d'alerte nutritionnel de 15% dans les régions de Matam (16,5%) et Louga (16,1%) et le département de Podor (18,8%). Même si la prévalence de la malnutrition chronique (retard de croissance) se stabilise à 19 pourcent au niveau national, on note des prévalences très élevées dans les départements de Kolda, Sédhiou, Saraya et Salémata dans le sud et sud-est du pays.
31. Le rapport de recensement économique de l'ANSD de 2016 montre que 52% de la population active sont des femmes, dont 15,3% sont engagées dans l'agriculture et 75% sont des travailleurs autonomes. Les ménages dirigés par des hommes représentent 80 pour cent. Les femmes représentent 28,1% de la population totale de chômeurs.
32. Au Sénégal, l'indice d'inégalités de genre (IIG) est évalué à 0,52% en 2014 par le Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD). Cet indice était évalué à 0,57% en 2011. Cette évolution est obtenue grâce à la mise en œuvre d'une stratégie concertée qui vise le renforcement de l'équité et l'égalité des sexes, en adéquation avec les recommandations de la Conférence de Beijing sur les femmes, les orientations du PSE (Plan Sénégal Emergent) ainsi que les Objectifs du Développement Durable.
33. Environ 49,7% des hommes et des femmes adultes sont alphabétisés. Le taux d'alphabétisation des jeunes hommes (14 à 24 ans) s'élève à 74,2% contre 56,2% pour les filles. Le taux brut de scolarisation pour l'enseignement primaire s'établit à 86,1% (80,4% pour les garçons, 92,1% pour les filles) en 2016, tandis que l'achèvement de l'enseignement primaire est de 59,9% en 2016 (54,3% pour les garçons et 65,8% pour les filles) Le gouvernement a reconnu les repas scolaires comme un outil indispensable pour stimuler la fréquentation scolaire et la rétention, en particulier dans les zones hautement vulnérables en soutenant la sécurité alimentaire et les besoins nutritionnels des enfants.
34. Les programmes d'alimentation scolaire sont considérés comme un filet de protection important pour les enfants issus des ménages et des communautés vulnérables. En général, les repas scolaires ont été établis pour avoir un effet positif significatif¹ sur les indicateurs de l'éducation et pour contribuer à la réduction de la faim et à l'apport nutritionnel : (i) les taux de scolarisation, en particulier pour les filles, et de fréquentation étaient plus élevés dans les écoles où les repas étaient préparés - rôle important dans la réduction des disparités entre filles et garçons ;
ii) le rendement scolaire et le niveau de connaissance ont eu des résultats positifs ;

¹ Etude CRES, 2012 "Impact des cantines scolaires sur les performances des écoles primaires rurales appuyées par le PAM au Sénégal"

iii) lorsqu'ils s'accompagnent de mesures complémentaires telles que le déparasitage et l'enrichissement ou la supplémentation en micro nutriments, les effets sont encore plus importants. Les repas scolaires sont aussi reconnus comme un outil de mobilisation communautaire autour de l'école.

35. Au sens plus large, ce type de programme contribue à atteindre les objectifs de développement durable (ODD) et également à garantir des droits universels comme le droit à une alimentation adéquat et le droit à l'éducation². Il est aujourd'hui établi qu'investir dans l'enfance, à travers l'alimentation scolaire, génère des rendements conséquents pour la croissance d'un pays.

À cet égard, l'Union Africaine (UA), dans la Déclaration finale de son 26^e Sommet tenu en janvier 2016 à Addis Abeba, reconnaît « l'immense valeur des programmes de repas scolaires à base des produits locaux » pour améliorer la rétention et la performance des enfants dans les écoles et stimuler la création de revenus et l'entrepreneuriat dans les communautés locales. L'UA a ainsi adopté ce type de programme, comme approche pertinente et un outil clé pour la réalisation des initiatives visant à garantir l'accès à l'école pour chaque fille et chaque garçon, tout en réduisant les disparités liées à la pauvreté selon les exigences de l'Agenda 2063 pour le Développement de l'Afrique et la « Stratégie Continentale de l'Education pour l'Afrique (CESA) 2016-2025 ». L'UA a aussi institué une journée africaine de l'alimentation scolaire, le 1^{er} mars de chaque année, marquant l'engagement des pays africains dans la promotion de cette initiative.

36. De concert avec 8 autres pays, le Gouvernement du Sénégal a renouvelé sa volonté d'investir dans l'alimentation scolaire lors des Assemblées annuelles de la Banque mondiale et du FMI (Octobre 2016, Washington).

37. Le « Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence de l'Éducation et de la Formation » (PAQUET 2013-2025), qui est l'instrument d'opérationnalisation du Plan Sénégal Emergent (PSE 2014-2035), en matière d'éducation et de formation, place l'alimentation scolaire, dans son pilier « Qualité et Équité », comme levier essentiel pour la réduction des disparités et pour offrir à tous, les mêmes chances d'accès, de maintien et de réussite à l'école. Les cantines scolaires constituent également une composante essentielle des filets sociaux intégrant la stratégie nationale de protection sociale (SNPS 2015-2035).

3.2. Sujet de l'évaluation

38. Les programmes d'alimentation scolaire au Sénégal datent des années 70 et occupent aujourd'hui une place importante dans les politiques sectorielles depuis que la preuve est faite de son rôle stratégique dans la scolarisation des enfants et les conditions d'une éducation de qualité.

39. Les programmes de cantines scolaires interviennent essentiellement en zone rurale et ont touché, en 2014, près de 920 000 élèves dans les établissements du préscolaire, de l'élémentaire, du secondaire et des daaras couvrant 48% des élèves des écoles élémentaires publiques du pays. Le PAM a assisté 499 700 élèves dont 247 135 filles (49,45%).

40. Le programme de cantines scolaires financé par l'Etat du Sénégal a touché près de 302 000 élèves en 2014 dans les écoles élémentaires et moyen-secondaires général

² Droits inscrits dans la déclaration universelle des droits de l'homme de 1948, articles 25 et 26. Disponible sur <http://www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/>

pour un montant annuel de 1,2 milliards de francs CFA (MEN-DCaS, 2014). A partir de 2016, le Gouvernement a effectué un transfert direct de ce financement à 8 112 écoles élémentaires publiques du pays prévoyant une part de 16,4% des budgets alloués annuellement aux écoles, pour la mise en place de cantines scolaires dans chacune d'elle. Le PAM prévoit d'accompagner le MEN, avec son accord, pour l'opérationnalisation de ce nouveau dispositif dont l'application reste encore très limitée sur le terrain.

41. En renforçant les capacités du Gouvernement pour une transition vers un programme national d'alimentation scolaire autonome et durable, le PAM prévoit, en accord avec le MEN, un transfert progressif de son appui au Gouvernement à partir de 2016 jusqu'en 2023. Avec l'appui technique et financier du PAM (Centre d'Excellence/Brésil et Bureau de Pays), un plan d'action intégrant les recommandations de l'atelier Systemic Approach for Better Education Results (SABER) (janvier 2014), a été élaboré lors du forum international sur l'alimentation scolaire qui s'est tenu en février 2014.
42. En conformité avec la politique de l'Etat, le PAM a développé, en lien avec le MEN et d'autres acteurs, une nouvelle approche intégrée qui s'appuie sur des initiatives porteuses visant à faire des cantines scolaires, un instrument efficace de lutte contre l'insécurité alimentaire, contribuant à la résilience des populations vulnérables, au transfert de compétences au bénéfice des acteurs locaux et offrant des opportunités d'affaires aux opérateurs économiques locaux.
43. Le projet Purchase from Africans for Africa (PAA) mis en œuvre dans la région de Kédougou fait partie de ces initiatives ayant permis l'amélioration de production rizicole de 1 000 petits producteurs (près de 40% de femmes) appuyés par la FAO et le PAM et l'approvisionnement des cantines scolaires (181 écoles, 23 000 écoliers avec 47,4% de filles) appuyées par le PAM (en cours d'extension dans 5 autres régions).
44. Les bons d'achat alimentaire, utilisés par le PAM depuis 2010 dans les activités d'assistance alimentaire ciblée, ont été introduits comme nouvelle modalité dans la mise en œuvre des programmes d'alimentation scolaire pour faciliter l'approvisionnement des cantines scolaires à partir des marchés locaux. Ce système d'approvisionnement semble plus adapté aux besoins des écoles et plus facile à répliquer/à mettre à l'échelle dans une perspective de transfert progressif à l'État au regard des résultats directs constatés.
45. Le PAM appuie les cantines scolaires au Sénégal pour contribuer à l'atteinte des objectifs d'éducation du pays et à l'amélioration de la sécurité alimentaire des ménages dans les zones vulnérables, permettant aux enfants scolarisés de bénéficier de repas chauds à l'école. L'assistance du PAM est fournie à travers des bons d'achats alimentaires, d'une valeur de 70 FCFA par élève et par jour, échangeables auprès de détaillants en denrées locales (céréales, légumineuses, huile végétale enrichie en vitamine A et D, sel iodé et farine enrichie). Ces denrées, combinées à des vivres (conserves de poisson³, riz, sel iodé) dans certaines zones, permettent aux écolier(e)s de bénéficier d'un repas quotidien à l'école avec deux déjeuners (journées complètes) et 3 petits déjeuners (pour les 3 autres demi-journées).

³ Grâce à une donation du Gouvernement du Japon

46. Depuis Novembre 2014 en collaboration avec la Division des Cantines Scolaires (DCaS) du MEN, le PAM a démarré la phase pilote du programme d'alimentation scolaire via la modalité bons d'achat alimentaire avec 145 écoles élémentaires (33 008 élèves dont 52% de garçons et 48% de filles) réparties dans les trois régions de la Casamance (Ziguinchor, Sédhiou et Kolda).
47. Après un succès constaté dans la mise en œuvre de cette phase pilote, une phase d'extension a été initiée dans 124 écoles élémentaires du PP dans les régions de Tambacounda, Kédougou, Kaolack, Kaffrine et Fatick pour le second semestre de l'année scolaire 2014-2015.
48. Pour l'année scolaire 2015-2016, 159 écoles assistées (35 956 élèves dont 52% de garçons et 48% de filles) par le PAM dans le cadre de l'IPSR et 234 des écoles assistées (34 069 élèves) dans le cadre du PP ont reçu des bons alimentaires.
49. Lors de l'AS 2016-2017, l'assistance via la modalité transfert monétaire s'est accrue avec 100% des écoles assistées par le PAM dans le cadre de l'IPSR et du PP. Les écoles des 3 régions de Casamance dans le cadre de l'IPSR et les écoles de 6 régions (Kaffrine Tambacounda, Kédougou, Matam, Kaolack et Fatick) totalisant 609 écoles et 110 266 élèves étaient assistées par une combinaison de vivres et de bons alimentaires ou seulement de bons alimentaires (carte en annexe 1).
50. Les activités de cantines scolaires sont alignées avec le plan stratégique 2013-2017 sous l'objectif stratégique SO4 « Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim ». Les cadres logiques en annexe 5 seront utilisées par l'équipe d'évaluation pour comprendre la conception de l'intervention et les progrès dans la mise en œuvre. Les projets sont alignés avec l'effet 5 du PNUAD
« D'ici 2018, les populations, en particulier les plus vulnérables, bénéficient d'un système de protection sociale intégrée, inclusif, solidement ancrée dans les valeurs nationales, et garantie par l'Etat »
51. L'évaluation à mi-parcours en 2015 du PP 200249 soulignait que les bons alimentaires sont adaptés au contexte national et susceptibles de soutenir les marchés locaux et que dans les cantines où cette modalité a été introduite en 2015, les repas semblent plus diversifiés, plus réguliers et mieux adaptés aux habitudes alimentaires. De plus, l'allocation d'une partie du budget de fonctionnement alloué aux écoles dédiée à l'alimentation scolaire témoignent de la volonté du Gouvernement de pérenniser l'alimentation scolaire.
52. Comme recommandé par cette évaluation du PP à mi-parcours, il était utile de faire une évaluation indépendante des différentes initiatives pour documenter la portée et limite de ces approches et de capitaliser les résultats des initiatives et des projets pilotes (champs communautaires, PAA).
53. L'alimentation scolaire du PAM au Sénégal s'inscrit comme une des composantes principales dans le portefeuille du PAM. En 2017, les bénéficiaires planifiés des cantines scolaires représentent 37% des bénéficiaires totaux dans l'IPSR et plus de 60% dans le PP.
54. Durant la période 2014-2017, près de 1 223 000 USD ont été distribués aux écoles assistées dans le cadre du PP et USD dans le cadre de l'IPSR.

4. Approche de l'évaluation

4.1 Champ

55. L'évaluation couvrira toutes les activités relatives à la mise en œuvre, au suivi et au rapportage des activités de cantines scolaires utilisant principalement la modalité de transfert monétaire, les activités connexes (champs communautaires, Projet PAA) en lien avec ces cantines scolaires et les activités de renforcement et de développement des capacités des partenaires. L'évaluation s'intéressera aux activités menées au Sénégal dans le cadre de la composante 3 « appui à l'alimentation scolaire » du programme de développement (PP 200249 – 2012-2017) et aux interventions prolongées de secours et de redressement (IPSR 200138 2012-2014 et IPSR 200681- 2015-2017) pour la période de novembre 2014 à juin 2017 correspondant à trois années scolaires (AS 2014-2015, AS 2015-2016 et AS 2016-2017). Cette évaluation mettra en évidence l'utilisation de la modalité de transfert monétaire dans le cadre de l'assistance des cantines scolaires en lien avec des activités connexes (champs communautaires, PAA ...). Elle couvrira principalement les régions de Kédougou, Tambacounda et Matam dans le cadre du PP et la région de Kolda dans le cadre de l'IPSR.

4.2 Critères d'évaluation et Questions

56. **Critères d'évaluation** L'évaluation appliquera les critères d'évaluation internationaux de pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité, la couverture et la cohérence.⁴ L'égalité des sexes devrait être considérée tout au long à travers une appréciation de l'impact différencié du programme sur les hommes et les femmes producteurs, détaillants, impliqués dans la gestion des cantines scolaires mais aussi sur les élèves (filles et garçons). L'évaluation appréciera l'impact du programme sur le renforcement de l'autonomisation économique des femmes à travers l'appui aux productrices, une participation effective des femmes à la mise en œuvre de toutes les activités et à travers l'achat des produits des femmes (détaillants). L'évaluation analysera les risques et la prévalence des violences basées sur le genre (VGB) liées à la mise en œuvre des activités du PAM. L'évaluation appréciera l'impact de la modalité de transfert monétaire utilisée dans les cantines scolaires sur les indicateurs de l'éducation et sur le développement local.

57. **Questions d'évaluation** Alliées aux critères d'évaluation, l'évaluation abordera les questions importantes suivantes, qui seront ensuite davantage développées par l'équipe d'évaluation pendant la phase de démarrage. Collectivement, les questions ont pour but de souligner les leçons clés et la performance de l'utilisation de la modalité transfert monétaire utilisée dans le cadre de l'appui aux cantines scolaires en lien avec les achats locaux qui pourraient renseigner les futures décisions stratégiques et opérationnelles.

Tableau 2 : Critères et questions d'évaluation

Critères	Questions d'évaluation
Pertinence	<ul style="list-style-type: none">Dans quelle mesure les modalités de transfert ont-elles été fondées sur une analyse des besoins des bénéficiaires intégrant la dimension genre ?

⁴ Pour plus d'informations, voir : <http://www.oecd.org/dac/revue/dacriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm> et <http://www.alnap.org/what-we-do/revue/eha>

	<ul style="list-style-type: none"> • Quels critères ont guidé le choix des zones d'interventions/régions etc. ? (pauvreté, indicateurs d'éducation, production locale etc.) • Les modalités de transfert étaient-elles les plus pertinentes pour le contexte (conditions du marché, disponibilité des aliments, chaîne d'approvisionnement, risques, considérations de genre, protection, facteurs saisonniers, etc.) • Dans quelle mesure les modalités de transfert sont alignées/intégrées avec les objectifs de conception de l'intervention et/ou avec d'autres activités similaires dans le pays ? • Dans quelle mesure les modalités de transfert sont-elles cohérentes et complémentaires des modalités de transfert utilisées par d'autres partenaires humanitaires et de développement, les agences des Nations Unies et les donateurs opérant dans le même le contexte ? • Dans quelle mesure, les modalités de transfert recourent-elles les stratégies/orientations du gouvernement
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • Le choix des modalités de transfert a-t-il affecté : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le nombre de participants et/ou le niveau d'appui par participant ? ✓ Les marchés et la production locale ? ✓ Les non-bénéficiaires en termes d'inflation et d'augmentation des prix ? • Dans quelles mesures le ciblage effectué a-t-il été pertinent quant à l'atteinte des groupes cibles ? • Les modalités de transferts tiennent-ils compte des besoins différenciés et des opportunités des femmes, des hommes, des filles et des garçons ? • De quelle manière, le type de transfert utilisé a -t-il eu une incidence sur les extrants et effets de l'intervention ? • Les modalités de transfert choisies ont-elles induit un changement significatif et durable (positif ou négatif) qui n'aurait pas eu lieu si d'autres modalités de transfert avaient été sélectionnées ? • Quels sont les principaux facteurs ayant favorisé ou au contraire fragilisé la réalisation des effets directs ou des objectifs de l'intervention ? • Certaines écoles bénéficient-elles plus d'un type de modalité plutôt qu'un autre ? Pourquoi ? • La mise en place du système d'échanges des bons chez les détaillants a-t- elle amélioré le circuit d'approvisionnement des cantines ?
Efficience	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle était la rentabilité des modalités de transfert respectives par rapport aux autres modalités de transfert (vivres) ? (Coûts par destinataire pour différents mécanismes de mise en œuvre mode de transfert -vivres/bons alimentaires) • Dans quelle mesure, les mécanismes de distribution, et d'échanges étaient efficaces (points de vente, institutions financières, etc.) ? • Les capacités de ressources du PAM et de ses partenaires étaient-elles appropriées pour les modalités de transfert ? • Comment les modalités de transfert sélectionnées affecte-t-elle la rapidité de mise en œuvre de l'intervention ?

	<ul style="list-style-type: none"> • Les modalités de transfert ont-elles été mises en œuvre en fonction du calendrier de mise en œuvre prévu de l'intervention ?
Impact	<ul style="list-style-type: none"> • La mise en place du système d'échanges des bons chez les détaillants a-t- il eu un impact sur le développement économique local ? • Quels ont été les effets de l'intervention sur la vie des bénéficiaires ? • Y a-t-il eu des effets non intentionnels (positifs ou négatifs) pour les bénéficiaires et les non-bénéficiaires d'assistance ? • Quels sont les effets de l'intervention sur le maintien des filles à l'école ? • Quels sont les contributions du programme au renforcement de l'autonomisation économique des femmes (productrices et détaillantes) ? • Le programme a-t-il induit une transformation positive sur les relations hommes-femmes au sein des communautés ?
Durabilité ou Exactitude	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure, les modalités de mise en œuvre de l'intervention incluaient-elles des réflexions de durabilité, telles que le renforcement des capacités des institutions gouvernementales nationales et locales, des communautés et des autres partenaires ? • Dans quelle mesure, est-il probable que l'intervention se poursuive après le retrait du PAM ? • Quels sont les défis et les succès des activités du programme et quelles leçons peuvent être tirées pour la durabilité du programme ? • Quelles sont les mesures spécifiques qui ont été prises pour renforcer l'appropriation du programme par le Gouvernement et par les communautés ainsi que la participation des femmes aux instances de décision ?
Couverture	<ul style="list-style-type: none"> • Les besoins humanitaires des principaux groupes cibles (garçons et filles) ont-ils été satisfaits par l'intervention ? • L'assistance du PAM a-t-elle été fournie selon les besoins du pays ? ou différentes zones géographiques ou groupes de populations affectées différemment reçoivent-ils une assistance selon leurs besoins ? • Les normes d'assistance appropriées ont-elles été respectées ? • L'assistance du PAM était-elle conforme à celle fournie par d'autres partenaires (duplication/gap) ? • Quels sont les partenariats qui ont été initiés avec les autres acteurs intervenants pour améliorer l'efficacité et l'efficience du programme ?
Cohérence	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure, l'intervention du PAM est-elle cohérente avec les politiques clés et programmes des autres partenaires opérant dans le même le contexte ? • Dans quelle mesure, la conception et la conduite de l'intervention ont- elles été conformes aux principes humanitaires ?

4.3 Disponibilité des données

58. Les sources principales d'information comprennent :

- a. Les différents plans et stratégies du Sénégal tels que le Plan Sénégal Emergent (PSE), la stratégie nationale de la protection sociale, la Stratégie Nationale pour l'Equité et l'Egalité de Genre (SNEEG), le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence du secteur de l'Education et de la Formation (PAQUET 2013 – 2025), les rapports statistiques du MEN (RNSE et annuaires), l'évaluation des capacités nationales en matière d'alimentation scolaire (Systemic Approach for Better Education Results (SABER) en janvier 2014),
- b. Les rapports de sécurité alimentaire et nutritionnelle : Analyse Globale de la Vulnérabilité, de la Sécurité Alimentaire et de la Nutrition (AGVSAN, 2010), Enquête Nationale sur la Sécurité Alimentaire et la Nutrition (ENSAN, 2013), Enquête Nationale sur la Sécurité Alimentaire au Sénégal (ENSAS, 2016), Cadre Harmonisé de Mars 2017, SMART (Nov. 2015), Enquêtes Démographiques et de Santé (EDS, 2016),
- c. Les rapports d'études et d'évaluation : évaluation de l'impact des programmes de cantines scolaires dans les écoles primaires appuyées par le PAM en milieu rural au Sénégal (2013), évaluation à mi-parcours du PP 200249 (2015), évaluation du projet PAA (2016), rapport d'analyse du coût-bénéfice des programmes de cantines scolaires au Sénégal (draft 2017),
- d. Les rapports du PNUAD,
- e. Les documents de projets des PP et IPSR et leurs révisions budgétaires avec les cadres logiques,
- f. Les rapports annuels du PAM (Standard Project Report (SPR)),
- g. Les rapports de suivi du PAM et des partenaires, les données d'extrants et d'effets extraites de BALISE et de COMET,
- h. Les rapports des donateurs,

Cette liste n'est pas exhaustive mais donne un aperçu de la documentation pouvant être mise à disposition de l'équipe d'évaluation.

59. De façon générale, les principaux défis dans la disponibilité des données sont liés au manque de suivi régulier du programme par le niveau central, à l'absence de rapport mensuel sur les extrants des partenaires (seulement rapport trimestriel), au retard dans la transmission des rapports annuels de la DCaS, à l'inaccessibilité de la base de données BALISE mais aussi à la mobilité du staff du ministère au niveau central et au niveau décentralisé mettant en cause la préservation de la mémoire institutionnelle.

60. En ce qui concerne la qualité des données et des informations, l'équipe d'évaluation devrait :

- a. Évaluer la disponibilité et la fiabilité des données dans le cadre de la phase de démarrage en s'appuyant sur les informations fournies dans la section 4.3. Cette revue renseignera la collecte des données.
- b. Vérifier de façon systématique l'exactitude, la constance et la validité des données collectées et des informations, et reconnaître toute limitation/ mise en garde pour tirer des conclusions utilisant les données.

4.4. Méthodologie

61. La méthodologie sera conçue par l'équipe d'évaluation. Elle devra :

- Employer les critères d'évaluation pertinents ci-dessus (pertinence, efficacité, efficience, durabilité, impact, couverture et cohérence).
- Démontrer l'impartialité et l'absence de prises de partie en s'appuyant sur des sources d'informations croisées (groupes de participants, y compris les bénéficiaires, etc.). La sélection de sites de visites de terrain devra aussi démontrer l'impartialité.
- Inclure une analyse coût efficience et coût efficacité, une analyse des marchés et le calcul de la valeur Omega.
- Utiliser des méthodes mixtes (quantitative, qualitative, participative, etc.) pour assurer le croisement des informations par une variété de moyens. Par exemple, pour évaluer l'efficacité, l'équipe d'évaluation extraira les données quantitatives du système WINGS et des plans de mise en œuvre du programme. Par ailleurs, l'équipe collectera aussi des données qualitatives auprès d'un échantillon de bénéficiaires directs et indirects pour recueillir leurs points de vue sur cette forme de transfert et son mode d'utilisation. Des méthodes participatives seront utilisées pour mesurer l'impact sur les communautés bénéficiaires et les bénéficiaires indirects. Des interviews structurés et/ou semi-structurés avec des partenaires clés seront les principales formes de collecte des données primaires.
- Appliquer une matrice d'évaluation tournée vers les réponses aux questions d'évaluation importantes, en prenant en compte les défis de disponibilité des données, le budget et les contraintes de calendrier ;
- S'assurer au cours de l'utilisation des méthodes mixtes que les femmes, filles, hommes et garçons de différents groupes de participants prennent part et que leurs différentes voix soient entendues et utilisées ;
- Intégrer les problèmes sexo-spécifiques, comme ci-dessus.
- Adresser les dimensions égalité des sexes et autonomisation des femmes en ligne avec les critères d'évaluation UN SWAP.
- Réaliser des focus-group avec les femmes et avec les filles si les circonstances l'exigent

62. Les processus suivants pour assurer l'indépendance et l'impartialité seront employés : i) l'établissement d'un Comité d'évaluation présidé par le Représentant du bureau pays, ii) l'établissement d'un Groupe de Référence d'évaluation, présidé par le Représentant du bureau pays et composé de staffs internes au PAM et de partenaires externes ; iii) la nomination du chargé de suivi-évaluation comme gestionnaire de l'évaluation.

4.5. Assurer la qualité

63. Le Système d'Assurance Qualité pour les Evaluations Décentralisées (DEQAS) du PAM définit les standards qualité attendus de cette évaluation et détaille des processus avec des étapes intégrées pour l'Assurance Qualité, les Modèles pour les produits d'évaluation et les Listes de Vérification pour leur révision. Le DEQAS est aligné de près sur le système d'assurance qualité des évaluations du PAM (EQAS) et est basé sur les normes du GNUE et les standards de meilleure pratique de la

communauté internationale d'évaluation, et a pour but de s'assurer que le processus et les produits de l'évaluation sont conformes aux meilleures pratiques.

64. Le DEQAS sera systématiquement appliqué à cette évaluation. Le Responsable de l'évaluation du PAM sera responsable de s'assurer que des progrès de l'évaluation selon le Guide du Processus Etape par Etape DEQAS et de conduire un contrôle qualité rigoureux des produits d'évaluation avant leur finalisation.
65. Le PAM a développé un ensemble de Liste de Vérification d'Assurance Qualité pour ses évaluations décentralisées. Cela inclut des Listes de Vérification pour les commentaires sur la qualité de chacun des produits de l'évaluation. La Liste de Vérification sera appliquée à chaque étape, pour assurer la qualité du processus et des résultats de l'évaluation.
66. De plus, pour améliorer la qualité et la crédibilité de cette évaluation, un réviseur externe géré directement par le Bureau d'Evaluation du PAM au Siège fournira une revue des ébauches de rapport de démarrage et d'évaluation (en plus des ébauches des TDR), et apportera :
 - a. Des commentaires systématiques depuis le point de vue de l'évaluation, sur la qualité des ébauches de rapports de démarrage et d'évaluation ;
 - b. Des recommandations sur la façon d'améliorer la qualité des rapports finaux de démarrage et d'évaluation.
67. Le gestionnaire de l'évaluation réalisera une revue des commentaires et recommandations du QS et la partagera avec le chef d'équipe, lequel est sensé l'utiliser pour finaliser le rapport de démarrage/évaluation. Afin d'assurer la transparence et la crédibilité du processus en ligne avec les normes et standards d'UNEG⁵, des explications logiques doivent être apportées pour toute recommandation qui ne soit pas prise en compte par l'équipe d'évaluation lors de la finalisation du rapport.
68. Ce processus d'assurance qualité n'interfère pas avec les points de vue et l'indépendance de l'équipe d'évaluation, mais assure que le rapport fournit les preuves (données) nécessaires de façon claire et convaincante, et tire ses conclusions sur cette base.
69. Il sera demandé à l'équipe d'évaluation de s'assurer de la qualité des données (validité, constance et exactitude) pendant les phases analytiques et de compte-rendu. L'équipe d'évaluation devrait être assurée de l'accessibilité à toute la documentation pertinente au sein des dispositions de la directive sur la divulgation d'informations. Cela est disponible dans la Directive du PAM (#CP2010/001) sur la Divulgation d'Informations.
70. Tous les rapports d'évaluation finaux seront soumis à une revue de qualité post hoc à une entité indépendante à travers un processus géré par OEV. La ponctuation globale des rapports sera publiée en même temps que les rapports d'évaluation.

⁵ UNEG 2016 Normes et Standards, Norme #7 affirme "que la transparence est un élément essentiel qui établit et crée confiance, favorise l'inclusion des parties prenantes et augmente le rendement de comptes public ».

5. Phases et Produits à Délivrer

71. L'évaluation aura lieu selon la séquence suivante, présentant les produits à délivrer selon l'échelle de temps ci-dessous :

Illustration 1 : Carte du résumé du processus



72. **Phase de préparation** (septembre – novembre 2017) : Le responsable de l'évaluation du bureau pays conduira les travaux de recherche préalables et des consultations pour concevoir l'évaluation, établira les termes de référence et sélectionnera la société chargée de gérer et mener l'évaluation.

73. **Phase de démarrage** (décembre 2017 – mars 2018) : cette phase vise à préparer l'équipe d'évaluation en s'assurant qu'elle ait une bonne compréhension des attentes de cette évaluation et qu'elle dispose d'un plan précis pour la conduire. Cette phase inclura une revue documentaire des données secondaires et des premiers échanges avec les principales parties prenantes.

Produit attendu : Rapport de démarrage. Il indiquera 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. Il présentera 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, 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 rapport de démarrage

Le draft de rapport sera soumis au service externe de soutien de qualité indépendant. Une version révisée sera ensuite soumise au Groupe de Référence de l'Evaluation pour formuler des observations avant d'être soumis au Comité d'Evaluation pour approbation. Les commentaires des parties prenantes seront enregistrés dans une matrice par le responsable de l'évaluation et transmis à l'équipe d'évaluation pour examen avant finalisation du rapport de démarrage.

74. **Phase d'évaluation** (avril 2018) : le travail sur le terrain se déroulera sur trois semaines et comprendra des visites sur les sites des projets (écoles primaires) 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 1ère sera interne et impliquera le bureau pays du PAM Sénégal et les collègues concernés dans le bureau régional et au siège seront invités à participer

en téléconférence. La 2^e session verra la participation des parties prenantes extérieures.

Produit attendu : Exposé de restitution. L'équipe d'évaluation fera une présentation sous forme de diaporama powerpoint des constatations et des conclusions préliminaires. Il sera établi pour appuyer le compte rendu durant les séances de restitution interne et externe en fin de mission.

75. **Phase de Compte-rendu** (mai – juillet 2018) : le cabinet d'évaluation analysera les données collectées lors de la revue documentaire 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.

Produit attendu : Rapport d'évaluation. Le rapport d'évaluation sous format word présentera les constatations, les conclusions et les recommandations issues de l'évaluation. Le rapport sera concis et établi selon le modèle de rapport du PAM pour les évaluations décentralisées.

Les constatations devraient se fonder sur des données factuelles et se rapporter aux questions d'évaluation posées. Les résultats, les recommandations et les conclusions devront refléter une analyse de l'égalité entre les sexes. Les données seront ventilées par sexe, et par âge et analyseront les écarts constatés entre hommes et femmes ; filles et garçons dans la mise en œuvre du programme, 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 une cohérence logique conduisant les constatations aux conclusions et les 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

Le draft de rapport sera soumis au service externe de soutien de qualité indépendant pour commentaires ; une version révisée sera ensuite soumise au Groupe de Référence de l'Évaluation pour commentaires avant d'être soumis au Comité d'Évaluation pour approbation. Les commentaires des parties prenantes seront enregistrés dans une matrice par le responsable de l'évaluation et transmis à l'équipe d'évaluation pour examen avant finalisation du rapport de démarrage.

76. **Phase de diffusion et suivi** (août 2018) : Le bureau de pays préparera une réponse de la direction détaillant les mesures qui seront prises pour faire suite à chaque recommandation accompagnée d'un échéancier. Le bureau régional 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 du siège 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.

77. Notes sur les produits attendus : L'équipe d'évaluation devra rédiger des rapports de très haute qualité, fondés sur des données factuelles et dépourvus d'erreurs. Le cabinet chargé de l'évaluation sera 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.

78. Tous les documents relatifs à l'évaluation (Termes de référence (TDR), rapport de démarrage, présentation powerpoint, rapport d'évaluation et matrice des recommandations) devront être écrits en français et suivre les modèles de Système d'assurance qualité des évaluations décentralisées (DEQAS)/ Les TDR, le rapport d'évaluation et la matrice de réponses aux recommandations 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.

79. Voir le calendrier d'évaluation en Annexe 2 pour plus d'informations.

6. Organisation de l'évaluation

6.1 Conduite de l'évaluation

80. L'équipe d'évaluation conduira l'évaluation sous la direction de son chef d'équipe et en communication rapprochée avec le gestionnaire de l'évaluation du PAM. L'équipe sera embauchée à la suite de l'accord avec le PAM sur sa composition.
81. L'équipe d'évaluation n'aura pas été impliquée dans la conception ou la mise en œuvre du sujet de l'évaluation ou n'aura pas d'autre conflit d'intérêt. De plus, l'équipe agira de façon impartiale et respectera le [code de conduite de la profession d'évaluation](#).
82. L'équipe d'évaluation conduira l'évaluation et transmettra les produits à délivrer conformément aux normes du PAM :
- Les évaluateurs doivent avoir une intégrité personnelle et professionnelle.
 - Les évaluateurs doivent respecter le droit des institutions et des individus à fournir des informations confidentielles. Les évaluateurs doivent veiller à ce que les personnes impliquées dans les évaluations aient la possibilité d'examiner les déclarations qui leur sont attribuées.
 - Les évaluateurs doivent être sensibles aux croyances, aux manières et aux coutumes des environnements sociaux et culturels dans lesquels ils travaillent.
 - À la lumière de la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies, les évaluateurs doivent être sensibles aux questions de discrimination et d'inégalité entre les sexes et y faire face.
83. Le calendrier de l'évaluation est donné en Annexe 2.

6.2 Composition et Compétences de l'équipe

84. L'équipe d'évaluation devrait comprendre trois membres dont un consultant(e) international (chef d'équipe) et deux consultant(e)s nationaux sectoriels, membres de l'équipe (un expert en éducation/protection sociale/alimentation scolaire et un expert dans les transferts monétaires). Dans la mesure du possible, l'évaluation sera conduite par une équipe mixte, de divers horizons géographiques et culturels ayant les compétences appropriées pour évaluer les dimensions sexo-spécifiques du sujet spécifiées dans les sections sur la portée de l'évaluation, d'approche et de méthodologie des TDR. Au moins un membre de l'équipe devrait avoir une expérience de travail avec le PAM.
85. L'équipe sera multidisciplinaire et comprendra des membres qui ensemble, formeront un équilibre d'expertise et de connaissances pratiques dans les domaines suivants (par ordre d'importance) :
- Programmes de transferts monétaires ;
 - Programme d'alimentation scolaire ;
 - Renforcement des capacités institutionnelles et assistance technique en vue d'un transfert de responsabilités ;
 - Protection sociale ;
 - Agriculture et développement de l'économie locale ;
 - Bonne compréhension de la problématique hommes-femmes au Sénégal et de la problématique de protection et redevabilité des bénéficiaires ;

Tous les membres de l'équipe devraient avoir des compétences analytiques et de communication fortes, une expérience en matière d'évaluation et une bonne connaissance du Sénégal.

86. Le chef d'équipe devra avoir une parfaite maîtrise du français (à l'oral et à l'écrit) afin de pouvoir communiquer avec les différentes parties prenantes et de consulter les documents relatifs à l'évaluation. Les autres membres de l'équipe devront parler français et au moins un des membres devrait parler une ou deux langues locales (Wolof/Puular). Au moins un des membres de l'équipe devrait avoir une compréhension de l'anglais à l'écrit pour la revue de certains documents.
87. Le Chef d'Equipe aura une expertise technique dans l'une des zones techniques listées ci-dessus, ainsi qu'une expertise dans la conception de méthodologie et avec les outils de collecte de données, et une expérience prouvée dans la conduite d'évaluations similaires. Elle/Il aura aussi des compétences de leadership, des compétences analytiques et de communication, y compris un bilan ultérieur d'excellentes compétences écrites en français et en compétences de présentation.
88. Ses responsabilités principales seront : i) définir l'approche de l'évaluation et la méthodologie de l'évaluation ; ii) guider et gérer l'équipe ; iii) mener la mission d'évaluation et représenter l'équipe d'évaluation ; iv) ébaucher et réviser, si nécessaire, le rapport de démarrage, l'exposé de restitution de fin du travail sur le terrain (c.à.d. sortie) et le rapport d'évaluation en conformité avec le DEQAS.
89. Les membres de l'équipe formeront ensemble une combinaison complémentaire d'expertise technique nécessaire, et auront des performances ultérieures de travail écrit sur des affectations similaires.
90. Les membres de l'équipe : i) contribueront à la méthodologie dans la partie de leur zone d'expertise basée sur une révision de documents ; ii) mèneront des travaux sur le terrain ; iii) participeront aux réunions d'équipe et aux réunions avec les participants ; iv) contribueront à l'ébauche et à la révision des produits d'évaluation dans leur(s) zone(s) d'expertise.

6.3 Considérations de Sécurité

91. **Une habilitation de sécurité** si nécessaire doit être obtenue du Sénégal.

- En tant que « fournisseur indépendant » de services d'évaluation pour le PAM, la société d'évaluation est responsable de s'assurer de la sécurité de toutes les personnes embauchées, y compris les arrangements adéquats en cas d'évacuation médicale ou à cause de la situation. Les consultants embauchés par la société d'évaluation ne sont pas couverts par le système du Département des Nations Unies de Sûreté et de Sécurité (UNDSS) pour le personnel des Nations Unies.
92. Cependant, pour éviter tout incident de sécurité, le Gestionnaire de l'évaluation doit s'assurer que :
- Le Bureau de Pays du PAM enregistre les membres de l'équipe auprès de l'Agent de Sécurité à l'arrivée dans le pays, et organise un briefing de sécurité pour qu'ils aient une idée de la situation sécuritaire sur le terrain.
 - Les membres de l'équipe observent les règles de sécurité des Nations Unies applicables et les réglementations.

7. Rôles et Responsabilités des Parties Prenantes

93. Le Bureau de pays du PAM Sénégal :

a) Le Directeur du bureau de pays aura la responsabilité de :

- Assigner un Responsable d'évaluation : **Isabelle CONFESSON**, Chargée du suivi et évaluation.
- Composer le comité d'évaluation interne et le groupe de référence d'évaluation (voir ci-dessous).
 - Approuver les TDR finaux, et les rapports de démarrage et d'évaluation.
 - S'assurer de l'indépendance et de l'impartialité de l'évaluation à toutes les étapes, y compris l'établissement d'un Comité d'évaluation et d'un Groupe de Référence (voir ci-dessous et la NT sur l'Indépendance et l'Impartialité).
- Participer aux discussions avec l'équipe d'évaluation sur la conception de l'évaluation et le sujet d'évaluation, sa performance et ses résultats, avec le Responsable de l'évaluation et l'équipe d'évaluation
- Organiser et participer à deux débriefings séparés, un interne et un avec les participants externes
- Superviser la diffusion et les processus de suivi, y compris la préparation de la Réponse du Management aux recommandations de l'évaluation.

b) Responsable de l'évaluation :

- Gère le processus d'évaluation au cours de toutes les phases, y compris l'ébauche de ces TDR
- S'assure que les processus d'assurance qualité sont opérationnels
- Consolide et partage les commentaires sur l'ébauche des TDR, et les rapports de démarrage et d'évaluation avec l'équipe d'évaluation
- S'assure de l'utilisation des processus d'assurance qualité (listes de vérification, aide qualité)
- S'assure que l'équipe ait accès à toute la documentation et à toutes les informations nécessaires pour l'évaluation ; facilite les contacts de l'équipe avec les participants locaux ; organise les réunions, les visites de terrain ; fournit un soutien logistique pendant le travail de terrain ; et organise l'embauche d'un interprète, si nécessaire.
- Organise des briefings sécurité pour l'équipe d'évaluation et fournit tous les matériaux requis.

c) Un Comité d'évaluation Interne a été formé pour s'assurer de l'indépendance et de l'impartialité de l'évaluation. Ce comité sera composé du Représentant, du chef de programme, des chargés de programme (Education et transferts monétaires) et de l'assistant de suivi-évaluation. Les membres du comité donneront un avis sur le processus d'évaluation et commenteront sur les produits de l'évaluation. La liste des membres est disponible en annexe 3.

94. Un Groupe de Référence de l'Evaluation a été formé avec une représentation du Ministère de l'Education, de la DGPSN, du MAER, de l'UNICEF, de la FAO, des partenaires coopérants et des donateurs. Les membres de ce groupe réviseront les produits de l'évaluation afin de fournir une barrière de sécurité supplémentaire contre les prises de partie et les influences. La liste des membres est disponible en annexe 3.

95. Le Bureau Régional : le management du BR prendra la responsabilité de :

- Assigner un point de liaison pour l'évaluation. **Filippo POMPILI**, Conseiller Régional en Evaluation sera le point de liaison pour cette évaluation.
- Participer aux discussions avec l'équipe d'évaluation sur la conception de l'évaluation et sur le sujet d'évaluation le cas échéant.
- Fournir des commentaires sur l'ébauche des TDR, et les rapports de Démarrage et d'évaluation.
- Soutenir la Réponse du Management à l'évaluation et suivre la mise en œuvre des recommandations.

96. Les divisions appropriées du Siège du PAM auront la responsabilité de :

- Parler des stratégies, politiques ou systèmes du PAM dans leur aire de responsabilité et du sujet de l'évaluation.
- Commenter sur les TDR de l'évaluation et l'ébauche de rapport.

97. Le Bureau de l'Evaluation(OEV). L'OEV conseillera le Responsable de l'évaluation et fournira un soutien au processus d'évaluation là où c'est nécessaire. Il est responsable de fournir l'accès à des processus de soutien de qualité indépendants pour revoir les ébauches de rapports de démarrage et d'évaluation d'une perspective d'évaluation. Il assure également une fonction de bureau d'assistance sur demande du Bureau Régional.

8. Communication et budget

8.1 Communication

98. Pour améliorer l'apprentissage tiré de cette évaluation, l'équipe d'évaluation devrait mettre l'accent sur la transparence et les communications ouvertes avec les participants. Cela sera atteint en assurant un accord clair sur les chaînes et la fréquence des communications avec et entre les participants clés. Des téléconférences et des conversations téléphoniques individuelles auront régulièrement lieu entre le responsable de l'évaluation et l'équipe d'évaluation pour faciliter le traitement de tout problème qui surviendrait et garantir un processus participatif.
99. Dans le cadre des standards internationaux pour les évaluations, le PAM exige que toutes les évaluations soient rendues disponibles publiquement à la suite de l'approbation du rapport d'évaluation final. Les questions relatives à la langue de l'évaluation sont évoquées à la section 5, cette dernière précisant également quels produits d'évaluation seront rendus publics et par quelles voies et comment les constatations seront diffusées. Pour les partenaires gouvernementaux, le rapport final de l'évaluation sera également transmis par voie électronique et en version papier. (Annexe 6)

8.2. Budget

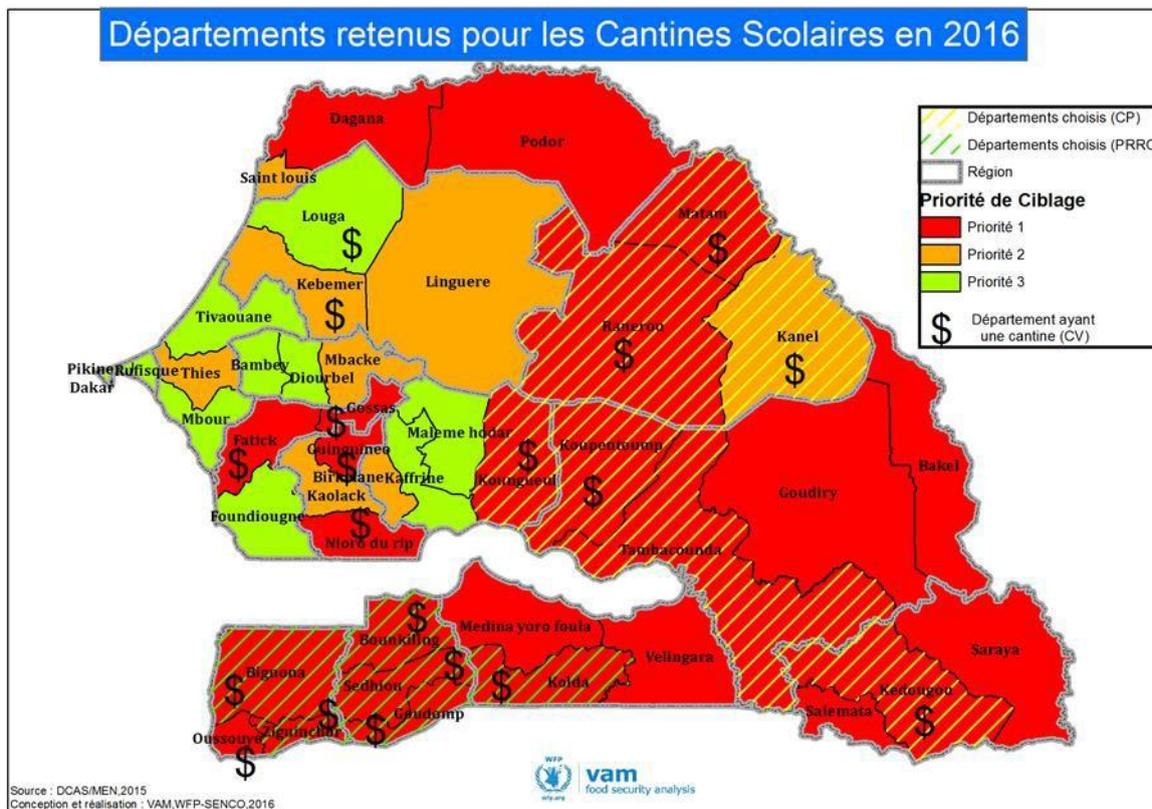
100. Le budget proposé sera basé sur l'utilisation d'Accord sur le Long Terme (parfois appelé Contrat de Niveau de Prestation), avec un budget arrangé à des taux pré-agrés.
101. Dans le but de cette évaluation, le budget couvrira les coûts associés aux voyages internationaux et aux indemnités journalières. En outre, le bureau pays mettra à disposition des véhicules et chauffeurs du PAM pour les transports internes.

Veillez envoyer toute question à Isabelle CONFESSON, Chargée du Suivi- Evaluation au bureau du PAM Sénégal, isabelle.dia@wfp.org, tel : +221 77 489 65

33.

Annexe 1. Carte

Carte des départements ciblés pour l'assistance des écoles en bons alimentaires pour l'année scolaire 2016-2017



Annexe 2. Programme d'évaluation

Phases, Produits à délivrer et Calendrier	Dates Clés
Phase 1 - Préparation	
Etude documentaire, première ébauche des TDR et assurance qualité	Septembre 2017
Circulation des TDR et révision	Septembre-Octobre 2017
Approbation des TDR finaux par le Comité d'Evaluation	mi-October 2017
Identification et recrutement de l'équipe d'évaluation	Novembre 2017
Phase 2 - Démarrage	
Briefing du noyau de l'équipe et revue des documents	début Décembre 2017
Préparation de l'ébauche du rapport de démarrage, y compris la méthodologie	Décembre 2017 - Janvier 2018
Soumission de l'ébauche du rapport de démarrage	06 Février 2018
Assurance qualité par le gestionnaire d'évaluation et le Service Externe de soutien de qualité indépendant et partage de commentaires	07-14 Février 2018
Révision du rapport provisoire de démarrage	14-21 Février 2018
Soumission du rapport provisoire de démarrage révisé au PAM	21 Février 2018
Partage du rapport provisoire de démarrage avec le Groupe de Référence de l'Evaluation	26 Février 2018
Revue du rapport provisoire et partage de commentaires du GRE	26 Février – 05 Mars 2018
Révision du rapport de démarrage par l'équipe d'évaluation	06-13 Mars 2018
Soumission du Rapport de Démarrage Révisé au PAM	13 Mars 2018
Approbation du Rapport de Démarrage Final par le Comité d'Evaluation	16 Mars 2018
Partage du rapport final de démarrage avec les participants dans un but informatif	fin Mars 2018
Phase 3 – Collecte de Données et Analyse	
Briefing (Dakar)	09 Avril 2018
Travail de Terrain	09-27 Avril 2018
Débriefing interne et externe dans le pays	26/27 Avril 2018
Phase 4 - Compte-rendu	
Préparation de l'ébauche du Rapport d'évaluation	30 Avril - 04 Juin 2018
Soumission de l'ébauche de Rapport d'évaluation au PAM	05 Juin 2018

Assurance qualité par le gestionnaire d'évaluation et le Service Externe de soutien de qualité indépendant et partage de commentaires	05-12 Juin 2018
Révision du rapport provisoire d'évaluation	12-19 Juin 2018
Soumission du Rapport provisoire d'évaluation révisé au PAM	20 Juin 2018
Partage du rapport provisoire de l'évaluation avec le Groupe de Reference de l'Evaluation	22 Juin 2018
Revue du rapport provisoire et partage de commentaires du GRE	22 Juin – 06 Juillet 2018
Révision du Rapport d'évaluation par l'équipe d'évaluation	07-21 Juillet 2018
Soumission du Rapport d'évaluation Final au PAM	21 Juillet 2018
Approbation du Rapport Final par le Comité d'Evaluation	fin Juillet 2018
Phase 5 - Diffusion et Suivi	
Partage du rapport final de d'évaluation avec les parties prenantes	Août 2018
Préparation de la Réponse de la Direction aux recommandations de l'évaluation	Août 2018

Annexe 3. Membres du comité d'évaluation interne et du groupe de référence de l'évaluation

COMITE D'EVALUATION INTERNE :

Objectif et fonction : L'objectif général du comité d'évaluation est d'assurer un processus d'évaluation crédible, transparent, impartial et de qualité, conformément à la politique du PAM en matière d'évaluation (2016-2021). Pour y parvenir, il aidera le gestionnaire de l'évaluation tout au long du processus, en examinant les produits attendus de l'évaluation (termes de référence, rapport initial et rapport d'évaluation) et les soumettra pour approbation au directeur de pays qui présidera le comité.

Le directeur de pays en tant que Président du comité d'évaluation prendra des décisions sur des aspects clés de l'évaluation, notamment :

- le budget, l'allocation des fonds et la sélection de l'équipe d'évaluation ;
- l'approbation des termes de référence, du rapport initial et du rapport d'évaluation.

Composition du Comité :

- **Guy ADOUA** - Représentant du Bureau de Pays du PAM Sénégal (Président du comité)
- **Isabelle CONFESSON** – Chargée du Suivi et d'Evaluation (Responsable de l'Evaluation)
- **Wilfred NKWAMBI** – Chef de programme
- **Abdoulaye FAYE** – Chargé de programme Education
- **Agnès FAYE** – Associée au programme Cantines scolaires
- **Joseph SADIO** – Chargé de programme CBT
- **Boubacar DIEME** – Assistant de Suivi et Evaluation

GROUPE DE REFERENCE DE L'EVALUATION

Objectif et fonction : L'objectif général du groupe de référence de l'évaluation (GRE) est de contribuer à l'exécution d'un processus d'évaluation crédible, transparent, impartial et de qualité, conformément à la politique du PAM en matière d'évaluation (2016-2021). Les membres du groupe de référence examinent la version provisoire des termes de référence, du rapport de démarrage et rapport d'évaluation et formulent des observations à leur sujet. Ils fournissent des conseils en leur qualité de spécialistes, mais n'assument aucune responsabilité en matière de gestion. L'approbation des produits de l'évaluation relève du directeur de pays, en sa qualité de président du comité d'évaluation.

Composition du GER :

Le groupe de référence comprend des parties prenantes internes et externes.

	Prénom et nom	Fonctions
Bureau de pays du PAM Sénégal	Guy ADOUA	Représentant du Bureau de Pays du PAM Sénégal (Président du comité)
	Isabelle CONFESSON	Chargée du Suivi et d'Evaluation (Responsable de l'Evaluation)

	Wilfred NKWAMBI	Chef de programme
	Abdoulaye FAYE	Chargé de programme Education
	Agnès FAYE	Associée au programme cantines scolaires
	Joseph SADIO	Chargé de programme CBT
	Boubacar DIEME	Assistant de Suivi et Evaluation
Bureau Régional du PAM Dakar	Filippo POMPILI	Conseiller en Evaluation
	Aboubacar KOISHA	Conseiller en Suivi-Evaluation
	William AFFIF	Chef de programme
	Constance KOBOLAR	Chargée de programme Education
	Laurène GOUBLET	Chargée de programme CBT
	Racky CHAUPIN	Conseiller Genre
Partenaires gouvernement aux	El Hadj Seck	Ministère de l'Education (Division des Cantines Scolaires)
	Safiétou Bâ	Délégation Générale Délégation Générale à la Protection Sociale et à la Solidarité Nationale (DGPSN)
	Ousmane BASSE	Directeur de la planification et des stratégies (DGPSN)
	Seynabou Mboup Diouf	Ministère de l'Agriculture et de l'Equipement rural (MAER)
	Samba NDAO	Ministère du Commerce
Agences des Nations-Unies	Abdoulaye Thiam	FAO
	Semou DIOUF	FIDA
	Mariana Stirbu, Issa Mboup; Macaty Fall	UNICEF
Autres partenaires	Désiré Yameogo	Counterpart International
	Marième Diallo	Plan International
Donateurs	Shoko KUDO	Japon
	Nicolas PIERRE	Luxembourg
	Ousmane DRAME	Thaïlande

Annexe 4. Acronymes

AGVSAN	Analyse Globale de la Vulnérabilité, de la Sécurité Alimentaire et de la Nutrition
ANSD	Agence nationale de statistique et de la démographie
AS	Année scolaire
BALISE	Base de données pour l'alimentation au Sénégal
BP	Bureau Pays
BR	Bureau Régional
CBT	Cash Based Transfer
CGE	Comité de gestion des écoles
COMET	Country Office Tool for Managing Effectively
DCaS	Division des cantines scolaires
DEQAS	Système d'assurance qualité des évaluations
DGPSN	Délégation Générale à la Protection Sociale et à la Solidarité Nationale
EB	Executive Board (Conseil d'administration)
EDS	Enquêtes Démographiques et de Santé
ENSAN	Enquête nationale sur la sécurité alimentaire et la nutrition ENSAS Enquête nationale sur la sécurité alimentaire au Sénégal FAO Organisation pour l'agriculture et l'alimentation
FIDA	Fonds international de développement agricole
FMI	Fonds monétaire international
GNUE	Groupe des Nations-Unies pour l'évaluation
IIG	Indice d'inégalités de genre
IPSR	Intervention prolongée de secours et redressement MAER Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement Rural MAG Malnutrition aigüe globale
MEN	Ministère de l'éducation nationale
ODD	Objectifs de développement durable
OEV	Office of Evaluation
ONG	Organisation non gouvernementale
PAA	Purchase for Africans from Africa
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PAQUET – EF	Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence du secteur de l'Éducation et de la Formation
PNUAD	Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement

PP	Programme de pays
PSE	Plan Sénégal Emergent
QS	Quality Support
RB	Révision budgétaire
RNSE	Rapport national sur la situation de l'éducation
SABER	Systemic Approach for Better Education Results
SMART	Standardized Monitoring and Assessment of Relief and Transitions
SNEEG	Stratégie Nationale pour l'Equité et l'Egalité de Genre
SNPS	Stratégie nationale de protection sociale
SPR	Standard Project Report
TDR	Termes de référence
UA	Union Africaine
UNCT	UN Country Team
UN DESA	United Nations Department of Economic and Social Affairs UNDSS Système du Département des Nations Unies de Sûreté et de Sécurité UNICEF Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UN SWAP	UN System Wide Action Plan
VGB	Violences basées sur le genre
WINGS	WFP Information Network and Global Systems

Annexe 5. Cadre logique - PP 200249 (2012-2017) Composante 3 Alimentation scolaire et IPSR 200681 Project: 200249 (Country Programme): Country Programme Senegal (2012-2017)

Summary Logframe 2.0 for the component 200249.C3 (Country Programme): Comp.3-Supporting School Feeding

LOGICAL FRAMEWORK		
Results	Performance indicators	Assumptions
Cross-cutting		
Cross-cutting result GENDER: Gender equality and empowerment improved	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Proportion of women beneficiaries in leadership positions of project management committees ▸ Proportion of women project management committee members trained on modalities of food, cash, or voucher distribution 	
Cross-cutting result PARTNERSHIPS: Food assistance interventions coordinated and partnerships developed and maintained	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Number of partner organizations that provide complementary inputs and services ▸ Proportion of project activities implemented with the engagement of complementary partners ▸ Amount of complementary funds provided to the project by partners (including NGOs, civil society, private sector organizations, international financial institutions and regional development banks) 	
SO4: Reduce undernutrition and break the intergenerational cycle of hunger		
Outcome SO4.1 Increased equitable access to and utilization of education	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Enrolment (boys): Average annual rate of change in number of boys enrolled in WFP-assisted primary schools ▸ Enrolment: Average annual rate of change in number of children enrolled in WFP-assisted pre-schools ▸ Enrolment: Average annual rate of change in number of children enrolled in WFP-assisted primary schools ▸ Retention rate in WFP-assisted primary schools ▸ Gender ratio: ratio of girls to boys enrolled in WFP-assisted pre-schools ▸ Enrolment (girls): Average annual rate of change in number of girls enrolled in WFP-assisted pre-schools ▸ Enrolment (boys): Average annual rate of change in number of boys enrolled in WFP-assisted pre-schools ▸ Retention rate (girls) in WFP-assisted primary schools ▸ Retention rate (boys) in WFP-assisted primary schools 	Management committees are functional Communities and parents are engaged and contribute to activities Other services exist at school (deworming, hygiene, water, latrines) Education sector stakeholders are well coordinated Data on students is provided by the school feeding division in a timely manner

Printed on: 2017/10/27 10:49

Logframe status in COMET: APPROVED (2016-10-21)
 Project Status and Approval Date: APPROVED (2011-11-16)
 WINGS Modalities: Food, Cash & Voucher

Page 1 of 2

	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Gender ratio: ratio of girls to boys enrolled in WFP-assisted primary schools ▸ Drop-out rate (girls) in WFP-assisted primary schools ▸ Drop-out rate (boys) in WFP-assisted primary schools ▸ Attendance rate (girls) in WFP-assisted primary schools ▸ Attendance rate (boys) in WFP-assisted primary schools ▸ Enrolment (girls): Average annual rate of change in number of girls enrolled in WFP-assisted primary schools 	
Outcome SO4.2 Ownership and capacity strengthened to reduce undernutrition and increase access to education at regional, national and community levels	<ul style="list-style-type: none"> ▸ NCI: School Feeding National Capacity Index 	
Outcome SO4.3 Reduced undernutrition, including micronutrient deficiencies among children aged 6-59 months, pregnant and lactating women, and school-aged children	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Average number of schooldays per month on which multi-fortified foods or at least 4 food groups were provided 	
Output SO4.1 Food, nutritional products, non-food items, cash transfers and vouchers distributed in sufficient quantity and quality and in a timely manner to targeted beneficiaries	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Number of institutional sites assisted (e.g. schools, health centres), as % of planned ▸ Number of women, men, boys and girls receiving food assistance, disaggregated by activity, beneficiary category, sex, food, non-food items, cash transfers and vouchers, as % of planned ▸ Quantity of food assistance distributed, disaggregated by type, as % of planned ▸ Quantity of non-food items distributed, disaggregated by type, as % of planned ▸ Total value of vouchers distributed (expressed in food/cash) transferred to targeted beneficiaries, disaggregated by sex and beneficiary category, as % of planned 	
Output SO4.2 National nutrition, school feeding, safety net policies and/or regulatory frameworks in place	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Number of national programmes developed with WFP support – nutrition, school feeding, safety net ▸ Number of technical assistance activities provided, by type 	
Output SO4.3 Project-specific	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Number of people trained, disaggregated by sex and type of training 	

Summary Logframe 1.0 for the project 200681 (Single Country PRRO): Protecting lives and promoting resilience of food insecure communities including conflict affected Casamance

LOGICAL FRAMEWORK		
Results	Performance indicators	Assumptions
Cross-cutting		
Cross-cutting result GENDER: Gender equality and empowerment improved	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Proportion of households where females and males together make decisions over the use of cash, voucher or food ▸ Proportion of women beneficiaries in leadership positions of project management committees ▸ Proportion of women project management committee members trained on modalities of food, cash, or voucher distribution ▸ Proportion of households where males make decisions over the use of cash, voucher or food ▸ Proportion of households where females make decisions over the use of cash, voucher or food 	
Cross-cutting result PARTNERSHIPS: Food assistance interventions coordinated and partnerships developed and maintained	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Amount of complementary funds provided to the project by partners (including NGOs, civil society, private sector organizations, international financial institutions and regional development banks) ▸ Number of partner organizations that provide complementary inputs and services ▸ Proportion of project activities implemented with the engagement of complementary partners 	
Cross-cutting result PROTECTION AND ACCOUNTABILITY TO AFFECTED POPULATIONS: WFP assistance delivered and utilized in safe, accountable and dignified conditions	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Proportion of assisted people who do not experience safety problems travelling to, from and/or at WFP programme site ▸ Proportion of assisted people informed about the programme (who is included, what people will receive, where people can complain) 	
SO2: Support or restore food security and nutrition and establish or rebuild livelihoods in fragile settings and following emergencies		
Outcome SO2.1 Adequate food consumption reached or maintained over assistance period for targeted households	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Diet Diversity Score (male-headed households) ▸ FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (male-headed) ▸ FCS: percentage of households with borderline Food 	Timely availability of resources Accessibility and security are stable Cooperating partners have a technical and operational capacity to respond to

<p>For Targeted Food Assistance (TFA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Consumption Score (male-headed) ▸ FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score (female-headed) ▸ FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score (female-headed) ▸ Diet Diversity Score (female-headed households) ▸ CSI (Food): Percentage of male-headed households with reduced/stabilized Coping Strategy Index ▸ CSI (Food): Percentage of female-headed households with reduced/stabilized Coping Strategy Index ▸ Diet Diversity Score ▸ FCS: percentage of households with borderline Food Consumption Score ▸ FCS: percentage of households with poor Food Consumption Score ▸ CSI (Food): Percentage of households with reduced/stabilized Coping Strategy Index 	<p>beneficiaries' needs</p>
<p>Outcome SO2.2 Stabilized or reduced undernutrition, including micronutrient deficiencies among children aged 6–59 months, pregnant and lactating women, and school-aged children</p> <p>For Targeted supplementary feeding (TSFP): MAM indicators and coverage For Blanket supplementary feeding (BSFP): participation in adequate number of distributions and coverage</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Proportion of target population who participate in an adequate number of distributions ▸ Proportion of eligible population who participate in programme (coverage) ▸ MAM treatment default rate (%) ▸ MAM treatment mortality rate (%) ▸ MAM treatment non-response rate (%) ▸ MAM treatment recovery rate (%) 	<p>Other needs of the targeted population (health, education protection) are covered by the government and other partners No major outbreak of diseases during implementation period in project target areas</p>
<p>Outcome SO2.3 Improved access to assets and/or basic services, including community and market infrastructure</p> <p>For FFA and VSS (village security stocks)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ CAS: percentage of communities with an increased Asset Score 	<p>Strong community and partners involvement in implementing community based projects</p>
<p>Output SO2.1 Food, nutritional products, non-food items, cash transfers and vouchers distributed in sufficient quantity and quality and in a timely manner to</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Number of women, men, boys and girls receiving food assistance, disaggregated by activity, beneficiary category, sex, food, non-food items, cash transfers and vouchers, as % of planned ▸ Number of institutional sites assisted (e.g. schools, health 	

<p>targeted beneficiaries</p> <p>For nutrition activities (TSFP and BSFP): nb of people, qty food, sites assisted For TFA: nb of people, qty food, cash, voucher For FFA/VSS: nb of people, qty food, cash</p>	<p>centres), as % of planned</p> <ul style="list-style-type: none"> ▸ Total value of vouchers distributed (expressed in food/cash) transferred to targeted beneficiaries, disaggregated by sex and beneficiary category, as % of planned ▸ Quantity of food assistance distributed, disaggregated by type, as % of planned ▸ Total amount of cash transferred to targeted beneficiaries, disaggregated by sex and beneficiary category, as % of planned ▸ Quantity of non-food items distributed, disaggregated by type, as % of planned 	
<p>Output SO2.2</p> <p>Community or livelihood assets built, restored or maintained by targeted households and communities</p> <p>for FFA/VSS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Number of assets built restored or maintained by targeted households and communities, by type and unit of measure 	
<p>Output SO2.3</p> <p>Messaging and counselling on specialized nutritious foods and infant and young child feeding (IYCF) practices implemented effectively</p> <p>For blanket supplementary feeding (BSFP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Proportion of women/men beneficiaries exposed to nutrition messaging supported by WFP, against proportion planned ▸ Proportion of women/men receiving nutrition counselling supported by WFP, against proportion planned 	
<p>SO3: Reduce risk and enable people, communities and countries to meet their own food and nutrition needs</p>		
<p>Outcome SO3.1</p> <p>Increased marketing opportunities for producers and traders of agricultural products and food at the regional, national and local levels</p> <p>for local purchases</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Food purchased from regional, national and local suppliers, as % of food distributed by WFP in-country ▸ Food purchased from aggregation systems in which smallholders are participating, as % of regional, national and local purchases 	<p>Local production and marketing networks are well organized and efficient Local market prices are stable Quality of local products meet requirements needs</p>
<p>Outcome SO3.2</p> <p>Risk reduction capacity of countries, communities and institutions strengthened</p> <p>For EWS: NCI For FFA/VSS: proportion of targeted communities</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ NCI: Food security programmes National Capacity Index ▸ Proportion of targeted communities where there is evidence of improved capacity to manage climatic shocks and risks supported by WFP 	<p>Availability of technical staff</p>

<p>Output SO3.1 National systems for monitoring trends in food security and nutrition strengthened</p> <p>For EWS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Number of government counterparts trained in collection and analysis of food and nutrition security data ▸ Number of food security and nutrition monitoring/surveillance reports produced with WFP support 	
<p>Output SO3.2 Increased WFP food purchase from regional, national and local markets and smallholder farmers</p> <p>For local purchases</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Quantity of food purchased locally through local and regional purchases (in mt) ▸ Number of smallholder farmers supported 	
<p>SO4: Reduce undernutrition and break the intergenerational cycle of hunger</p>		
<p>Outcome SO4.1 Increased equitable access to and utilization of education</p> <p>For school feeding</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Attendance rate (girls) in WFP-assisted primary schools ▸ Attendance rate (boys) in WFP-assisted primary schools ▸ Enrolment (girls): Average annual rate of change in number of girls enrolled in WFP-assisted primary schools ▸ Enrolment (boys): Average annual rate of change in number of boys enrolled in WFP-assisted primary schools ▸ Retention rate (girls) in WFP-assisted primary schools ▸ Retention rate (boys) in WFP-assisted primary schools ▸ Enrolment: Average annual rate of change in number of children enrolled in WFP-assisted primary schools ▸ Retention rate in WFP-assisted primary schools 	<p>Conducive political and security conditions in the country and neighbouring countries Other basic education related needs are addressed by other relevant stakeholders Ministry of Education involved in monitoring and evaluation have necessary personnel and tools</p>
<p>Outcome SO4.2 Ownership and capacity strengthened to reduce undernutrition and increase access to education at regional, national and community levels</p> <p>For school feeding</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ NCI: School Feeding National Capacity Index 	
<p>Outcome SO4.3 Reduced undernutrition, including micronutrient deficiencies among children aged 6-59 months, pregnant and lactating women, and school-aged children</p> <p>For school feeding</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Average number of schooldays per month on which multi-fortified foods or at least 4 food groups were provided 	<p>Availability of cooks and non food items (woods, kitchen tools...)</p>

<p>Output SO4.1 Food, nutritional products, non-food items, cash transfers and vouchers distributed in sufficient quantity and quality and in a timely manner to targeted beneficiaries for school feeding</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Number of women, men, boys and girls receiving food assistance, disaggregated by activity, beneficiary category, sex, food, non-food items, cash transfers and vouchers, as % of planned ▸ Quantity of food assistance distributed, disaggregated by type, as % of planned ▸ Number of institutional sites assisted (e.g. schools, health centres), as % of planned 	
<p>Output SO4.2 National nutrition, school feeding, safety net policies and/or regulatory frameworks in place For school feeding</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Number of technical assistance activities provided, by type 	

Annexe 6. Plan de Communication externe – Evaluation décentralisée du PAM Sénégal

QUAND <i>Phase d'évaluation phase Avril/2018</i>	QUOI <i>Produit de communication</i>	A QUI <i>Organisations ciblées ou individus/position</i>	A quel niveau <i>Niveau organisationnel de communication</i>	DE QUI <i>Responsable du personnel du bureau avec nom / poste</i>	COMMENT <i>Moyens de communication</i>	POURQUOI <i>But de la communication</i>
Planification <i>Septembre 2017</i>	Calendrier provisoire et portée de l'évaluation -	Contreparties gouvernementales, partenaires ONG, partenaires des Nations Unies, donateurs	Stratégique et Opérationnel	Directeur du bureau pays	Email	Pour confirmer l'intention d'apprendre / rendre compte des résultats sur le sujet
Préparation <i>Septembre:/ Octobre 2017</i>	Ebauche des TdR	Parties prenantes clés à travers le groupe de référence de l'évaluation (GER)	Opérationnel/ Technique	Gestionnaire de l'évaluation	Email	Pour la revue et les commentaires sur les TdR
	TdR finaux	Parties prenantes clés à travers le groupe de référence de l'évaluation (GER)	Stratégique+ Opérationnel/ Technique	Directeur du bureau pays OU chargé de programme éducation	Email + discussions durant des rencontres de coordination si nécessaire	Pour informer les parties prenantes du plan global, du but, de la portée et du calendrier de l'évaluation et de leurs rôles
Démarrage <i>Décembre 2017 – Février 2018</i>	Ebauche du rapport de démarrage	Parties prenantes clés à travers le groupe de référence de l'évaluation (GER)	Opérationnel/ technique	Gestionnaire de l'évaluation	Email	Pour la revue et les commentaires sur l'ébauche du rapport de démarrage
	Rapport de démarrage final	Parties prenantes clés à travers le groupe de référence de l'évaluation (GER)	Stratégique+ Opérationnel/ Technique	Directeur du bureau pays OU chargé de programme éducation	Email + discussions durant des rencontres de coordination si nécessaire	Pour informer les parties prenantes du plan détaillé de l'évaluation, de leurs rôles et de leurs implications dans l'évaluation

QUAND <i>Phase d'évaluation phase Avril/2018</i>	QUOI <i>Produit de communication</i>	A QUI <i>Organisations ciblées ou individus/position</i>	A quel niveau <i>Niveau organisationnel de communication</i>	DE QUI <i>Responsable du personnel du bureau avec nom / poste</i>	COMMENT <i>Moyens de communication</i>	POURQUOI <i>But de la communication</i>
Collecte des données et analyse <i>Avril 2018</i>	Présentation powerpoint	Parties prenantes clés à travers le groupe de référence de l'évaluation (GER)	Technique/opérationnel	Gestionnaire de l'évaluation Et/ou le chargé de programme éducation	Email	Inviter les parties prenantes à la réunion de debriefing externe, pour discuter des résultats préliminaires
Compte rendu <i>Mai - Juillet 2018</i>	Ebauche du rapport d'évaluation	Parties prenantes clés à travers le groupe de référence (GER)	Niveaux techniques et managérial	Gestionnaire de l'évaluation au nom du comité de l'évaluation	Email	Demande de commenter l'ébauche du rapport
	Rapport final d'évaluation	- Parties prenantes clés à travers le groupe de référence de l'évaluation (GER) -Grand public	Tous les niveaux -Radios communautaires -Utilisateurs de WFP.org -Utilisateurs de sites partenaires	- Gestionnaire de l'évaluation +le chargé de programme -Point focal des organisations partenaires	Email -en postant le rapport sur www.WFP.org -en postant sur les sites partenaires	Pour informer toutes les parties prenantes du principal produit final de l'évaluation Pour rendre le rapport disponible publiquement
Diffusion et suivi <i>Août 2018</i>	Ebauche de la réponse du de la direction aux recommandations de l'évaluation	Parties prenantes clés à travers le groupe de référence de l'évaluation (GER)	Niveau technique et managérial, dépendant du sujet de l'évaluation et leur responsabilité à prendre action	Gestionnaire de l'évaluation, au nom du comité d'évaluation	-Email	Pour communiquer les actions suggérées sur les recommandations et les commentaires formulés spécialement sur les actions exigées par les parties prenantes externes
	Réponse finale de la Direction	-Grand public	-Utilisateurs de WFP.org -Utilisateurs des sites partenaires	Gestionnaire de l'évaluation Point focal des organisations partenaires	-en postant le rapport sur www.WFP.org - en postant sur les sites partenaires	Pour rendre la réponse de la direction disponible et publique

Liste des Acronymes

ACF	Action contre la faim
AGVSAN	Analyse Globale de la Vulnérabilité, de la Sécurité Alimentaire et de la Nutrition
ANDS	Agence Nationale de Statistique et de la Démographie
APE	Association des parents d'élèves
APD	Aide publique au développement
AVSF	Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières
BALISE	Base de données pour l'alimentation au Sénégal
BP	Bureau Pays
BR	Bureau régional
C&V	Cash & Voucher,
CaS	Cantine scolaire
CBT	Cash Based Transfer
CBT-WG	Cash Based Transfer Working group
CCaS	Chargé de cantine scolaire
CGE	Comité de gestion des écoles
CLM	Cellule de lutte contre la malnutrition
CMU	Couverture médicale universelle
COMET	Country Office Tool for Managing Effectively
CPI	Counterpart International
CSA	Commissariat à la sécurité alimentaire
CTP	Case des tout-petits
DCaS	Division des cantines scolaires
DGPSN	Délégation Générale à la Protection Sociale et à la Solidarité Nationale
DPRE	Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education
DRDR	Direction régionale du développement rural
EDS-C	Enquête démographique et de santé – continue
EEP	Ecole élémentaire publique
ENSAN	Enquête nationale sur la sécurité alimentaire et la nutrition
ENSAS	Enquête nationale sur la sécurité alimentaire au Sénégal
EPT	Éducation pour tous
ESPS	Enquête de suivi de la pauvreté au Sénégal
FAO	Organisation pour l'agriculture et l'alimentation
GIE	Groupement d'intérêt économique
IA	Inspection d'académie
IEF	Inspection de l'Education et de la Formation
IEG	Indice d'Égalité du Genre
IF	Institution financière
IPSR	Intervention prolongée de secours et redressement
IRAM	Institut de recherche et d'application des méthodes de développement
M&E	Monitoring & Evaluation
MAER	Ministère de l'Agriculture et de l'Équipement Rural
MAG	Malnutrition aigüe globale
MCBT	Modalité de transferts monétaires (Cash-based Transfer). Dans le cas des cantines scolaires au Sénégal lors de la période évaluée la MCBT fait systématiquement appel au mécanisme de coupon valeur (value voucher)

MC	Mécanisme coupon
MEN	Ministère de l'Éducation Nationale
MoU	Memorandum of understanding
ONG	Organisation non gouvernementale
P2RS Sénégal	Programme multinational de renforcement de la résilience à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle au Sahel
PAA	Purchase for Africans from Africa
PADAER	Projet d'appui au développement agricole et à l'entrepreneuriat rural
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PAQUET- EF	Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence du secteur de l'Éducation et de la Formation
PDL	Plan de livraison
PNBSF	Programme national de bourse de sécurité familiale
PNDN	Politique Nationale de Développement de la Nutrition
PNIA SAN	Programme national d'investissement agricole pour la sécurité alimentaire et la nutrition
PNUAD	Plan-Cadre pour l'Aide au Développement de Sénégal
PP	Programme de pays
PSE	Plan Sénégal Emergent
RB	Révision budgétaire
RNSE	Rapport National sur la situation de l'éducation
SABER	Systemic Approach for Better Education Results
SB	Sous-bureau
SNEEG	Stratégie Nationale pour l'Équité et l'Égalité de Genre
SNPS	Stratégie nationale de protection sociale
SOP	Procédures Standard opérationnelles
SPR	Standard Project Report
SRC	Service régional du commerce
SUN	Scaling Up Nutrition
TBS	Taux Brut de Scolarisation
TDR	Termes de Référence
TFA	Activité d'assistance alimentaire ciblée
UN	Nations Unies
UNEG	United Nations Evaluation Group
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
USAID	United States Agency for International Development
VAM	Vulnerability Analysis and Mapping
WINGS	WFP Information Network and Global Systems

[Lieu, Mois Année, numéro de rapport]

Bureau Pays du Sénégal
<http://www1.wfp.org/countries/senegal>