

SAVING
LIVES
CHANGING
LIVES

Evaluation décentralisée pour la prise de décisions basée sur les preuves

Evaluation Décentralisée

Activités du PAM de renforcement des capacités pour l'amélioration du Programme National d'Alimentation Scolaire en Tunisie de 2016 à 2018

Juin 2019

Commissionné par le Bureau du PAM en Tunisie

Gestionnaires de l'évaluation : Magid Chaabane et Silvia Lucchetti



Préparé par

Pierre Leguéné, chef d'équipe

Cinzia Massaro, experte en éducation et renforcement des capacités

Remerciements

L'équipe d'évaluation remercie toutes les personnes et institutions qui ont contribué à la réalisation de cette évaluation. Ces remerciements s'adressent en particulier au Bureau Pays du PAM pour avoir facilité l'organisation de toutes les activités mises en œuvre pendant l'évaluation et dédié beaucoup de temps aux évaluateurs pour répondre à toutes leurs questions, au personnel des institutions gouvernementales, organisations de la société civile et des acteurs de la coopération internationale rencontrés par les évaluateurs, et aux élèves et parents d'élève qui ont également accepté de répondre aux questions des évaluateurs dans les écoles visitées.

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

Résumé Exécutif	i
1. Introduction	1
1.1 Vue d'ensemble du sujet de l'évaluation.....	1
1.2 Contexte.....	3
1.3 Méthodologie de l'évaluation et limitations	6
2 Résultats de l'Évaluation	9
2.1 L'intervention du PAM en appui au PNAS est-elle pertinente ?.....	9
2.1.1 Pertinence avec les priorités et axes fixés dans la réforme éducative	9
2.1.2 Pertinence avec les objectifs fixés dans la Stratégie de Pérennisation de l'alimentation scolaire.....	10
2.1.3 Pertinence avec les besoins de renforcement de capacités pour le PNAS	10
2.1.4 Pertinence avec les besoins des plus vulnérables	11
2.1.5 Complémentarité et synergie des activités prévues pour atteindre les objectifs fixés	12
2.1.6 Prise en compte des objectifs d'égalité hommes-femmes et d'autonomisation des femmes.....	13
2.1.7 Cohérence avec les actions des autres acteurs de la coopération internationale... ..	14
2.2 Quels sont les résultats de l'intervention du PAM et quelles sont leurs perspectives de pérennité.....	16
2.2.1 Efficacité de l'intervention du PAM pour contribuer à progresser sur les 6 objectifs de la SPAS	16
2.2.2 Leçons préliminaires tirées des activités et des projets pilotes.....	22
2.2.3 Contribution du PAM pour renforcer les capacités du gouvernement pour le PNAS	25
2.2.4 Progrès enregistrés par l'intervention dans le domaine de l'égalité hommes-femmes et de la promotion de l'autonomisation des femmes	26
2.3 Quels sont les facteurs qui ont influencé les résultats	28
2.3.1 Contribution des critères de sélection des sites des projets pilotes pour atteindre les résultats attendus de l'intervention.....	28
2.3.2 Pertinence et efficacité des partenariats établis	29
2.3.3 Rôles et responsabilités des parties prenantes, et coordination entre elles	30
2.3.4 Contribution du partenariat entre le ME, le MA, la cuisine centrale pilote et l'association de productrices pour créer des bénéfiques pérennes pour l'association	31
2.3.5 Avantages et incitations pour les parties prenantes engagées dans le PNAS au niveau local.....	32
3 Conclusions et Recommandations	35
3.1 Revue Générale/Conclusions	35
3.2 Leçons Retenues et Bonnes Pratiques	37

3.3. Recommandations.....	38
Annexe 1 Termes de Référence.....	43
Annexe 2 : Recommandations de l'évaluation intermédiaire du PD 200943.....	65
Annexe 3: Produits obtenus des activités mises en œuvre	69
Annexe 4: Cadre logique du PD 200943	70
Annexe 5: Cadre logique du PSP 2018-2022	72
Annexe 6: Questions, sous-questions et critères d'évaluation	74
Annexe 7: Matrice d'évaluation.....	76
Annexe 8 : Couverture de la mission d'évaluation.....	85
Annexe 9 : Pertinence des activités de renforcement des capacités	90
Liste des Acronymes.....	94

Liste des tableaux

Tableau 1: Progrès réalisés l'axe Cadre juridique et gouvernance de la SPAS	17
Tableau 2: Progrès réalisés dans l'axe Mise à niveau du système décentralisé de la SPAS	18
Tableau 3: Progrès réalisés dans l'axe Participation de la communauté et de la société civile de la SPAS.....	20
Tableau 4: Progrès réalisés dans l'axe Modèles alternatif d'alimentation scolaire.....	21
Tableau 5 : Avantages et incitations pour les parties prenantes au niveau local	33
Tableau 6: Produits prévus et atteints, 2016 et 2017 PASSER EN ANNEXE	69
Tableau 7: Questions, sous-questions et critères d'évaluation.....	74
Tableau 8: Calendrier de la mission d'évaluation	85
Tableau 9: Liste des personnes rencontrées	86
Tableau 10: Sites intervention du PAM.....	88
Tableau 11: Lien entre les actions de renforcement de capacités et les besoins identifiés....	90

Résumé Exécutif

Introduction

1. Le Bureau Pays (BP) du Programme Alimentaire Mondial (PAM) en Tunisie a planifié l'évaluation décentralisée de ses activités d'appui au Programme National d'Alimentation Scolaire (PNAS) de 2016 à 2018. Cette période faisait suite à une première phase d'intervention du PAM entre 2013 et 2015, qui avait notamment permis l'élaboration d'une Stratégie de Pérennisation de l'Alimentation Scolaire (SPAS). L'intervention du PAM de 2016 à 2018 visait à appuyer la mise en œuvre de la SPAS et à renforcer les capacités des parties prenantes du PNAS. Elle s'est articulée autour de trois axes : 1) Renforcement du cadre légal et réglementaire de l'alimentation scolaire. 2) Mise à niveau du modèle décentralisé existant. 3) Pilotage de nouvelles modalités de gestion de l'alimentation scolaire. Les activités sur la période considérée se sont développées à cheval entre les deux dernières années du Projet de Développement (PD) 200493, marquées par de faibles ressources disponibles issues d'un reliquat de financement de la Fédération de Russie¹, et la première année du Plan Stratégique Pays (PSP) 2018-2022. Une contribution de 2,5 millions d'euros de l'Agence Italienne pour la Coopération au Développement (AICS) a appuyé la mise en œuvre des activités pendant cette troisième année.
2. L'évaluation avait le double objectif de rendre des comptes sur les résultats obtenus par le PAM et les performances des activités d'assistance technique et de conseil au gouvernement tunisien, et d'apprentissage pour tirer des leçons de cette expérience et identifier des bonnes pratiques qui pourraient être répliquées. Les utilisateurs de l'évaluation sont le BP du PAM, ses partenaires gouvernementaux², le Bureau Régional (BR) et le siège du PAM.
3. La méthodologie de l'évaluation était basée sur une liste de questions et de critères d'évaluation³, et sur des méthodes mixtes qualitatives et quantitatives qui incluaient 1) la révision des données secondaires ; 2) des entretiens qualitatifs semi-structurés avec toutes les parties prenantes ; 3) l'observation directe. L'équipe d'évaluation a rencontré toutes les parties prenantes pertinentes au niveau national et a visité 7 sites choisis pour la mise en œuvre de projets pilotes dans 4 régions. Les principales limites pour répondre aux questions posées résident dans le fait que la majorité des projets pilotes sont toujours dans une phase initiale de mise en œuvre. Par conséquent, il n'a été possible que d'en tirer des leçons préliminaires.

Contexte

4. Le contexte actuel de la Tunisie est marqué par la Révolution de 2011 qui a entraîné de profonds bouleversements politiques, institutionnels et économiques. Les dernières années ont été caractérisées par une baisse de la pauvreté⁴ et de l'insécurité alimentaire.⁵ Toutefois, la Tunisie doit faire face de manière croissante au double fardeau de la malnutrition, avec la coexistence de sous-alimentation et de surpoids et d'obésité.

¹ 297.715 dollars US.

² Ministère de l'Éducation (ME), Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche (MA).

³ Pertinence, efficacité, efficience, pérennité.

⁴ D'après l'Institut National de la Statistique (INS), le taux de pauvreté est passé de 20,2% à 15,2% entre 2010 et 2016.

⁵ L'indice Global de la Faim, la part de personnes sous-alimentées est passé de 1% à 0,4% en 2016.

5. En Tunisie, l'accès à l'école primaire est presque universel, mais des problèmes d'abandon scolaire subsistent. Pour cela, le ME a engagé une réforme du secteur éducatif, dont l'une des pierres angulaires est l'amélioration de la vie scolaire, et en particulier du PNAS.
6. La Tunisie jouit d'une situation particulière au sein du monde arabe en matière de droit des femmes. Toutefois, des brèches importantes subsistent en termes d'égalité hommes-femmes, notamment en termes d'accès à l'emploi, de rémunération et d'accès aux actifs productifs dans le monde rural.

Résultats de l'évaluation

Pertinence de l'intervention du PAM

7. L'évaluation a confirmé la pertinence de l'intervention avec la réforme éducative, dont l'amélioration de la vie scolaire et du PNAS sont des éléments essentiels.
8. L'intervention du PAM est totalement alignée avec les objectifs de la SPAS. Le PAM, dans la phase précédente de son appui au PNAS de 2013 à 2015, avait appuyé le ME et les autres parties prenantes du PNAS à élaborer cette stratégie. L'objectif de son action de 2016 à 2018 est d'appuyer sa mise en œuvre. L'ensemble des activités planifiées et mises en œuvre par le PAM sur la période contribue à la réalisation des 5 axes de la SPAS et aux actions définies dans les plans d'action 2015-2018 et 2018-2021.
9. De même, ces actions sont pertinentes au regard des besoins de renforcement des capacités identifiées dans l'Évaluation intégrée du système d'alimentation scolaire et dans la SPAS. Elles ont été planifiées de manière progressive et participative pour s'adapter au rythme de mise en œuvre de la SPAS. Entre 2016 et 2018, l'accent a été mis sur la création d'un environnement favorable et le renforcement institutionnel, notamment en accompagnant l'Office des Œuvres Scolaires (OOESCO) récemment créé, ce qui est logique compte tenu du faible niveau de mise en œuvre des projets pilotes de terrain.
10. Les besoins des plus vulnérables sont clairement pris en compte par le PAM, en particulier car il appui un programme qui cible les zones considérées comme les plus vulnérables du pays, en termes de pauvreté et d'accès à l'éducation, et qui a des objectifs visant à réduire cette vulnérabilité. La sélection des écoles dans lesquelles le PAM intervient intègre des critères de vulnérabilité. En pratique ce sont surtout des critères de faisabilité des projets pilotes qui ont été pris en compte.
11. Les trois axes d'intervention du PAM sont complémentaires. Les actions menées au niveau national sont nécessaires pour la mise en œuvre et l'obtention de résultats dans les projets pilotes, et ceux-ci doivent permettre de tirer des leçons utiles pour les différents modèles d'alimentation scolaires.
12. Les objectifs d'égalité hommes-femmes et d'autonomisation des femmes sont également pris en compte par le PAM, qui a réalisé un diagnostic de genre et, sur la base des constats réalisés, élaboré un plan d'action de genre. Toutefois, ce plan reste trop général compte tenu des brèches de genre identifiées, spécifiques au contexte. La principale action mise en œuvre par le PAM, la promotion de la participation des femmes dans l'approvisionnement local des cantines scolaires, est pertinente avec l'une des contraintes principales auxquelles les femmes rurales doivent faire face.
13. Le PAM est bien intégré dans la coordination avec les acteurs du secteur de l'éducation, et ses actions en appui au PNAS devraient être très utiles pour les acteurs clés qui vont investir dans l'éducation et dans ce programme. Les opportunités potentielles de complémentarité et de synergies avec des acteurs intervenant dans le développement

rural et agricole, notamment en appui des organisations professionnelles, n'ont pas été totalement exploitées.

Résultats et perspectives de pérennité des actions du PAM

14. L'analyse de l'efficacité du PAM pour contribuer à progresser vers l'atteinte des objectifs de la SPAS montre que le PAM est un acteur essentiel pour la mise en œuvre de la SPAS. Il accompagne tous les processus au travers d'actions ciblées et d'une assistance technique permanente au ME et à l'OOESCO. Des progrès importants ont été enregistrés au niveau du cadre juridique et de la gouvernance du PNAS, et notamment avec la création et la construction des capacités de l'OOESCO, qui joue un rôle central dans l'amélioration de multiples d'aspects de la gestion du PNAS. Le PAM a contribué de manière significative au renforcement des capacités des acteurs intervenant dans le PNAS. D'autres facteurs sont nécessaires pour que cela génère des effets positifs dans les cantines scolaires, notamment l'amélioration des infrastructures. De ce fait, une amélioration de la qualité des repas servis et de la gestion du PNAS au niveau local n'est visible que dans la zone couverte par le projet pilote de cuisine centrale de Nadhour. L'absence de ressources pour le PAM en 2016 et 2017 a affecté la mise en œuvre des autres projets pilotes planifiés. Par ailleurs, on observe qu'il n'y a pas eu d'avancées sur les questions du ciblage et de l'augmentation du nombre de jours de fonctionnement des cantines, pour lesquelles le ME préfère maintenir la situation actuelle. La dimension de l'approvisionnement local n'a pas non plus enregistré de progrès significatif et devra faire l'objet d'un effort particulier dans le futur, notamment en cherchant des solutions aux contraintes de respect des règles des marchés publics posées par le transfert des achats de nourriture des Associations d'Action et de Développement des Écoles Primaires (AADEP) à l'OOESCO.
15. L'implication des Groupements Féminins de Développement Agricoles (GFDA)/Groupement de Développement Agricole (GDA) dans la gestion des jardins potagers contribue à la participation de la communauté dans l'alimentation scolaire. La participation des parents d'élève représente toujours un défi, et une approche plus participative devrait être testée pour mieux définir leur contribution.
16. Une expérience de modèle alternatif d'alimentation scolaire, la cuisine centrale, a été testée dans un projet pilote. La conception d'un modèle d'externalisation du service est en cours. Plusieurs leçons préliminaires ont été tirées de l'expérience de cuisine centrale, à laquelle le PAM a contribué au travers d'une assistance technique permanente à l'OOESCO pour tout le processus, et d'interventions directes pour la mobilisation des acteurs locaux, la mise en place du jardin potager et l'appui au GFDA en charge de sa gestion. La cuisine fonctionne bien et a généré une amélioration significative de la qualité des repas servis. Un jardin potager a été créé et sa gestion a été cédée à un GFDA dont les capacités sont toujours en cours de construction. Le modèle de financement de l'exploitation du jardin pourrait nuire à l'appropriation et responsabilisation du GFDA sur la gestion et la viabilité financière du jardin. Ce constat a également été observé dans l'école de Jeradou, dont l'extension du jardin est également appuyée par le PAM. Aussi, aucun système de suivi de ce projet en lien avec les dimensions du PNAS n'a été mis en place. Le ME souhaite répliquer l'expérience rapidement. Il sera important de tirer des leçons plus complètes de cela avant la réplification, au cours d'un exercice de capitalisation.
17. La mise en œuvre de projets pilotes de mise à niveau du modèle décentralisé est toujours dans une phase préparatoire. Le processus allant de l'identification des écoles à la

sélection des entreprises a pris beaucoup de temps, notamment du fait de la participation de plusieurs acteurs à plusieurs niveaux, mais aucune alternative plus rapide, apportant des garanties de respect des normes identiques, n'a été identifiée. L'approche de mise en œuvre de ces projets pourrait être plus participative avec l'ensemble des parties prenantes locales, de manière à mieux définir les rôles et contributions potentielles de chacun dès l'initiation des projets.

Facteurs qui ont contribué à ces résultats

18. L'analyse des critères de sélection des écoles et de la prise en compte de ces critères montre qu'il n'est probablement pas possible de trouver des écoles présentant des facteurs favorables pour le développement de toutes les dimensions du PNAS. De ce fait, une priorisation des critères devrait être faite pour s'assurer que des situations favorables seront testées pour toutes ces dimensions.
19. La convention de cession du jardin potager au GFDA de Nadhour, passée entre le ME et le MA, a permis l'accès à des moyens de production aux membres de ce groupement. Cela représente un résultat positif étant données les contraintes auxquelles les femmes font face pour accéder à ce type d'actif. Toutefois, il n'est pas clair dans quelle mesure l'exploitation du jardin pourra créer un bénéfice monétaire pour les membres, et si cette activité restera centrale pour le GFDA.
20. Le PAM a passé des accords de collaboration avec deux associations tunisiennes. Leur implication dans la mise en œuvre d'un projet pilote dans une école pour chacune représente une avancée dans la promotion de la participation de la société civile dans le PNAS. Toutefois, leurs capacités sont limitées ce qui limitera leur rôle potentiel dans la mise à l'échelle de ces expériences. L'approche du PAM pour la sélection de partenaires opérationnels basée sur des appels à manifestation d'intérêt montre des limites pour trouver des acteurs qui pourront avoir des capacités nécessaires pour la mise à l'échelle.
21. Enfin, l'OOESCO prend progressivement le rôle de leadership pour la mise en œuvre du plan d'action 2018-2021 de la SPAS au niveau national. Elle ne dispose pas encore d'un mécanisme de suivi et de mesure des progrès réalisés. La définition du rôle et la coordination des acteurs au niveau régional et local reste insuffisantes, et le PAM joue toujours un rôle prépondérant dans la mobilisation et la coordination des acteurs.

Conclusion

22. L'intervention du PAM en appui au PNAS est pertinente avec les priorités du gouvernement et les besoins de renforcement de capacités identifiés.
23. Le PAM est extrêmement bien positionné auprès du ME et du MA, ce qui lui confère une situation privilégiée pour atteindre ses objectifs de renforcement des capacités liées au PNAS et à sa SPAS. De ce fait des progrès importants ont été obtenus dans tous les axes principaux d'action identifiés par la SPAS. Certaines dimensions du PNAS, comme l'approvisionnement basé sur la production locale ou la mobilisation communautaire, doivent toutefois être renforcées.
24. Après 5 ans d'intervention du PAM en appui au PNAS, les progrès enregistrés ne se sont pas encore traduits par des améliorations tangibles de l'alimentation scolaire au niveau local, à l'exception des écoles couvertes par la cuisine centrale de Nadhour. Cela est en grande partie dû à l'absence de ressources au niveau du PAM en 2016 et 2017 pour mettre en œuvre des projets de terrain. Ce facteur a affecté la possibilité de valider les modèles

qui pourront être répliqués à l'échelle par la suite, notamment grâce à des sources de financement de la coopération internationale disponibles pour le ME.

Recommandations

1. Organiser un exercice de capitalisation du projet pilote de la cuisine centrale de Nadhour (PAM et OOESCO, court terme), afin d'en tirer pleinement les enseignements avant la mise en œuvre de trois nouvelles cuisines centrales budgétisées par le ME en 2019.
2. Appuyer l'OOESCO pour élaborer un système de suivi de la mise en œuvre de la SPAS (PAM, OOESCO, court terme), pour mieux suivre la mise en œuvre du plan d'action 2018-2021 et mesurer les progrès vers la réalisation des objectifs de la SPAS.
3. Appuyer l'OOESCO pour étudier les contraintes potentielles pour le développement de l'approvisionnement basé sur la production locale (PAM, OOESCO, court terme), et trouver des solutions aux contraintes posées par les règles des marchés publics.
4. Renforcer l'approche de développement local dans la mise en œuvre des projets pilotes de mise à niveau du système décentralisé (PAM, et OOESCO et autres parties prenantes du PNAS, court terme), afin de mieux associer toutes les parties prenantes locales à ces projets dès leur initiation. Tous les acteurs locaux devraient être associés à la prise de décision des projets et leur participation et contributions devraient être formalisées.
5. Améliorer le ciblage des écoles sélectionnées par le PAM pour la mise en œuvre de projets pilotes (BP du PAM, prochaine phase de sélection d'écoles), de manière à développer des expériences pilotes dans des circonstances favorables pour chaque dimension de l'approche multidimensionnelle.
6. Diversifier le modèle de financement par le PAM des organisations professionnelles agricoles pour la mise en place de jardins potagers (PAM, moyen terme), pour promouvoir une plus grande appropriation et responsabilisation des GFDA/GDA, et dans la perspective de la mise à l'échelle.
7. Renforcer l'approche de partenariat opérationnel avec des organisations de la société civile pour la mise en œuvre des projets pilotes au niveau local (PAM, avant l'initiation de nouveaux projets pilotes), de manière à élargir la stratégie du PAM destinée à identifier des partenaires avec des capacités suffisantes pour jouer un rôle significatif dans la mise à l'échelle des actions pilotes.
8. Renforcer la collaboration stratégique et les synergies avec d'autres acteurs de la coopération internationale intervenant dans le développement rural et agricole (PAM, moyen terme), pour mieux bénéficier de leur expérience dans ce domaine et avec des organisations professionnelles agricoles.
9. Reformuler le plan d'action de genre du BP du PAM (PAM, moyen terme), pour définir des actions plus spécifiques de promotion de l'égalité hommes-femmes et d'autonomisation des femmes, en lien avec les brèches identifiées dans le diagnostic de genre.
10. Mieux structurer la planification et le suivi des activités (PAM, à partir de maintenant), en formalisant l'organisation de réunions mensuelles de l'équipe de programme au cours desquelles l'équipe devrait élaborer et suivre des plans d'activités mensuels détaillés complémentaires à la planification annuelle déjà réalisée.

1. Introduction

1. Ce rapport présente les résultats de l'évaluation des activités de renforcement des capacités pour l'amélioration du Programme National d'Alimentation Scolaire (PNAS) en Tunisie, mises en œuvre par le Programme Alimentaire Mondial (PAM) de 2016 à 2018. Pendant cette période, le PAM a appuyé la mise en œuvre de la Stratégie de Pérennisation de l'Alimentation Scolaire (SPAS), élaborée par les institutions impliquées dans le PNAS et avec l'appui du PAM lors d'une première phase d'appui institutionnel de 2013 à 2015. Cette évaluation a été commissionnée par le Bureau Pays (BP) du PAM en Tunisie et couvre l'ensemble des processus liés à la formulation, mise en œuvre, ressources engagées, suivi et évaluation des activités du PAM pour appuyer le PNAS entre 2016 et 2018.
2. L'évaluation répond à **deux objectifs** inscrits dans ses Termes de Référence (TDR, voir annexe 1) :
 - Reddition de comptes : Analyser et rendre compte des résultats et performances des activités d'assistance technique et de conseil au gouvernement tunisien mises en œuvre par le PAM pour améliorer le PNAS.
 - Apprentissage : Analyser les motifs d'obtention ou non des résultats escomptés, tirer des leçons et identifier des bonnes pratiques mises en œuvre dans le cadre de l'appui du PAM à l'opérationnalisation de la SPAS. En particulier, tirer des leçons sur les activités pilotes d'amélioration de l'alimentation scolaire et faire des recommandations pour la réplique et la mise à l'échelle de ces activités.
3. **Les principaux utilisateurs** de l'évaluation sont le BP du PAM en Tunisie et ses partenaires gouvernementaux (Ministère de l'Éducation – ME, et Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche – MA), qui utiliseront ses résultats pour prendre des décisions sur la suite de l'appui du PAM à la mise en œuvre de la SPAS, notamment pour la mise à l'échelle des actions pilotes. Le ME pourra aussi tirer des leçons de cette expérience d'approche et de formulation de politique, notamment dans le cadre de la réforme du secteur de l'éducation (voir paragraphe 17). Le Bureau Régional (BR) du PAM pourra également utiliser les résultats de l'évaluation dans le cadre de l'appui technique, programmatique et stratégique qu'il fournit au BP, de même que le siège du PAM, Service d'Alimentation Scolaire et Unité de Développement des Capacités Pays, pour l'apprentissage et la reddition de compte au niveau global. Enfin, l'Office d'Évaluation (OE) du PAM intègrera les résultats de l'évaluation dans des synthèses et pour le rapport annuel au Conseil d'Administration du PAM.

1.1 Vue d'ensemble du sujet de l'évaluation

4. Les activités du PAM mises en œuvre de 2016 à 2018 pour appuyer l'opérationnalisation de la SPAS ont été incluses dans **deux phases programmatiques**, correspondant aux deux dernières années du Projet de Développement (PD) 200493 (2016 et 2017), au travers de sa Révision Budgétaire 4 (RB), et à la première année de mise en œuvre du Plan Stratégique de Pays (PSP) 2018-2021. Ces deux phases ont pour même objectif principal de fournir une assistance technique au gouvernement tunisien pour améliorer le PNAS et

mettre en œuvre la SPAS, au travers de **3 axes principaux** qui regroupent 4 des 5 axes d'intervention définis dans la SPAS⁶ :

1. Renforcement du cadre légal et réglementaire de l'alimentation scolaire.
 2. Mise à niveau du modèle existant décentralisé d'alimentation scolaire afin d'améliorer les capacités dans le but de délivrer des repas chauds et de bonne qualité nutritionnelle.
 3. Pilotage de nouvelles modalités de gestion de l'alimentation scolaire efficaces et qui supportent le développement au niveau local. Il était notamment prévu dans la RB4 de tester un modèle d'approvisionnement et de gestion alimentaire au niveau régional dans une région, et un modèle de sous-traitance à des organisations communautaires de base dans deux régions.
5. La RB4, approuvée en mai 2015 a permis l'extension du projet de 3 ans jusqu'en juin 2018. Le PSP 2018-2022, approuvé en mars 2018 couvre la période du 1^{er} avril 2018 au 31 décembre 2022.
6. Le PAM et ses partenaires institutionnels ont développé une **approche multidimensionnelle** qui a été inscrite dans la SPAS et qui constitue l'approche principale adoptée par le PAM. Elle intègre la création de liens avec la production locale, la création de revenus pour les femmes rurales, la promotion de la participation communautaire, la création de potagers scolaires pour l'éducation nutritionnelle et l'amélioration nutritionnelle des menus servis dans les écoles.
7. **Les partenaires principaux** du PAM pour ses activités d'appui au PNAS sont le ME (partenaire institutionnel principal du PAM), le MA (renforcement du lien entre l'alimentation scolaire et les producteurs locaux), le Ministère de la Santé (MS-qualité nutritionnelle des repas), quatre agences des Nations Unies⁷ (mise en place de jardins potagers scolaires et réhabilitation/construction d'infrastructures), la société civile tunisienne (mise en œuvre d'actions de mise à niveau du modèle décentralisé et de projets pilotes de modèles alternatifs⁸), et le secteur privé, notamment le groupe SODEXO (apport d'expertise technique spécifique).
8. La RB4 prévoyait une augmentation de 5 millions de dollars US, portant le budget total du PD de 1,5 millions à 6,5 millions. Ces 5 millions de dollars supplémentaires devaient financer les activités inscrites dans la révision budgétaire pendant 3 ans, de juin 2015 à juin 2018. Pour la période couverte par l'évaluation le budget de la révision budgétaire représentait presque 4 millions de dollars⁹. Néanmoins, aucune contribution n'a été obtenue entre l'approbation de la RB et novembre 2017, lorsque le PAM a reçu une contribution de 2,5 millions d'euros de l'Agence Italienne pour la Coopération au

⁶ Les 5 axes d'intervention de la SPAS sont : 1. Cadre Juridique et gouvernance. 2. Mise à niveau du système actuel d'alimentation scolaire. 3. Participation de la communauté et de la société civile. 4. Plaidoyer. 5. Modèles alternatifs d'alimentation scolaire. Le PAM appuie directement les axes 1, 2, 3 et 5. La structuration de l'intervention du PAM est très similaire à ces axes SPAS, la principale différence étant que l'axe 3 de la SPAS (participation de la communauté et de la société civile) est intégré dans les 3 axes d'intervention du PAM.

⁷ Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO), Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), Fond des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF) et Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture (UNESCO)

⁸ Femmes Pour les Cantines Scolaires (FCS), l'Association Tunisienne de Protection de la Nature et de l'Environnement-Korba (ATPNE), Un Repas pour Chaque Tunisien (URPCT) et le Groupement Féminin de Développement Agricole (GFDA).

⁹ 1.708.735 dollars pour 2016, 1.482.484 dollars pour 2017, 803.827 dollars pour janvier à juin 2018.

Développement (AICS). De ce fait, l'intervention du PAM de janvier 2016 à novembre 2017 a été financée par un reliquat de financement de la Fédération de Russie des premières années de mise en œuvre du PD 200493, s'élevant à 297.715 dollars. La contribution de l'AICS de novembre 2017 couvre une période de 3 ans.

9. Le PD 200493 a fait l'objet d'une évaluation intermédiaire conduite en 2015. Ses principales recommandations sont présentées en annexe 2.
10. Les activités du PAM d'appui au PNAS sont constituées d'assistance technique et d'activités de renforcement des capacités. Les produits obtenus de 2016 à 2018 sont présentés dans l'annexe 3. L'unique indicateur d'effet inscrit dans le cadre logique du PD était l'Indice National de Capacités en Alimentation Scolaire. Il n'a été mesuré qu'une seule fois dans la première partie de la mise en œuvre du projet, avec une valeur de base de 2,20.
11. Le **cadre logique du PD 200493** (annexe 4) montre une logique d'intervention adaptée, avec une relation directe entre les produits et les effets attendus. Il intègre 4 produits qui correspondent aux trois axes principaux d'intervention proposés (Renforcement du cadre légal règlementaire de l'alimentation scolaire, Mise à niveau du système décentralisé existant, Pilotage de nouvelles modalités de gestion). **Le cadre logique du PSP** (annexe 5) est aligné avec le Plan Stratégique du PAM 2017-2021, les politiques d'alimentation scolaire et de développement des capacités du PAM, de même que sa vision sur le rôle du PAM dans les pays à revenu intermédiaire. Le cadre logique présente un lien logique entre l'activité principale du PSP (fourniture de conseil et d'assistance technique aux institutions nationales) et l'effet direct stratégique (capacités renforcées des institutions nationales). Les deux derniers produits définis sont clairement en lien avec les projets pilotes de mise à niveau du système décentralisé d'alimentation scolaire et de test d'un modèle alternatif. En revanche les deux premiers produits se réfèrent au bénéfice à long terme de l'ensemble des activités d'appui au PNAS du PAM et devraient être considérés comme des effets à long terme plutôt que des résultats directs des activités du PAM. La transition entre les deux cadres logiques est cohérente. Ils partagent l'objectif principal de renforcement des capacités pour l'amélioration du PNAS et les principaux résultats attendus sur les trois composantes d'intervention du PAM.

1.2 Contexte

12. La Tunisie a connu depuis la révolution du 14 janvier 2011 de profonds bouleversements politiques, institutionnels et économiques, incluant une période de transition démocratique qui a vu l'adoption d'une nouvelle constitution suivie par la tenue d'élections législatives et présidentielles. Toutefois, au cours de ces dernières années, le contexte politique national, l'instabilité régionale et la crise économique en Europe ont fortement affecté les performances socio-économiques du pays. La crise libyenne, avec le flux de réfugiés et le contrôle de la frontière, représente également une source d'inquiétude pour la Tunisie.¹⁰
13. L'enquête de l'Institut National de la Statistique (INS) de 2016 a révélé une **baisse importante du taux de pauvreté** en 2015 par rapport à 2010, soit avant la Révolution¹¹.

¹⁰ "Le contrôle de la frontière tuniso-libyenne, qui constitue actuellement le principal point de transit menant les futurs combattants vers la Syrie (plus de 5 000 Tunisiens auraient rejoint les rangs de Daech), ou permettant l'entrée en Tunisie de djihadistes. », 2018, <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/tunisie/>

¹¹ Baisse de 20,2% en 2010 à 15,2% en 2015.

Cela constitue un progrès important vers l'Objectif de Développement Durable 1 (ODD), qui vise l'élimination de la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde. Cependant, la baisse de la pauvreté et des indicateurs sociaux cache des disparités régionales persistantes¹². Le même constat peut être établi pour les indicateurs de développement humain, avec une amélioration globale mais plus faible dans les régions isolées. Ainsi, dans les zones rurales les enfants ont deux fois plus de risque d'être touchés par la malnutrition (10 % dans les zones rurales contre 4 % dans les zones urbaines).¹³ Pour venir en aide aux plus pauvres, le gouvernement de la Tunisie a mis en place des programmes de filets sociaux.¹⁴

14. En termes de **sécurité alimentaire** (ODD 2 : éliminer la faim, garantir la sécurité alimentaire et améliorer la nutrition, promouvoir une agriculture durable d'ici 2030), la Tunisie était classée en 2016 au 18^{ème} rang de l'Indice Global de la Faim, sur 118 pays, avec un score de 5,5¹⁵. Selon cet indice, la part de personnes sous-alimentées est passée de 1% en 1992 à 0,4% en 2016. Toutefois, la Tunisie présente également de plus en plus de personnes souffrant de maladies liées à l'alimentation, avec 50% de la population qui souffre de surpoids, et 37% de femmes et 13% d'hommes obèses.¹⁶ La Tunisie est un importateur net de produits céréaliers. Pour assurer partiellement sa sécurité alimentaire le pays doit améliorer son taux de couverture de la balance économique alimentaire qui dépend largement de la quantité de céréales produites. Dans le contexte des changements climatiques, avec des inondations et sécheresses plus fréquentes, la sécurité alimentaire et l'économie du pays pourraient être affectées et le degré de dépendance vis-à-vis des produits alimentaires importés pourrait augmenter.¹⁷ Une étude de l'Institut des Etudes Stratégiques réalisée en collaboration avec le PAM indique que la Tunisie souffre de difficultés au niveau de son agriculture, des circuits de distribution, des filières de semences et du lait, et de pertes énormes de stockage.¹⁸
15. La Tunisie a toujours joui d'une situation particulière au sein du monde arabe en matière de **droit des femmes**. Le Code du Statut Personnel (CSP) de 1956 a placé la Tunisie à l'avant-garde du monde arabe au regard de la situation des femmes dans la société. En 2016, la Tunisie a reçu le prix du meilleur indice des droits sociaux des femmes de l'Union Africaine pour ses efforts pour le renforcement de l'égalité entre les sexes et l'amélioration de la place de la femme dans la société tunisienne.¹⁹ Des brèches importantes persistent néanmoins en termes d'égalité. D'après l'Indice d'Inégalité selon le Genre (IIG), la valeur de l'Indice de Développement Humain féminin en 2017 est de 0,684 contre 0,762 pour les hommes. Seulement 31,3% des sièges parlementaires sont occupés par des femmes et 41,2% des femmes adultes ont atteint au moins un niveau d'instruction secondaire contre

¹² Le taux pauvreté dans les milieux non communaux (était de 26% en 2015. En 2010, le taux de pauvreté variait entre 8% et 9% dans le Centre-Est et le Grand Tunis, et 26% et 32% dans le Nord-Ouest et le Centre-Ouest. INS, 2016.

¹³ MICS4, Tunisie, Unicef 2011-2012

¹⁴ « La Tunisie a mis en place un programme de transferts monétaires sans condition garantissant un filet social à environ 8 % de la population. Le programme prévoit également la délivrance de cartes d'assurance-maladie à 28 % de la population pour qu'ils bénéficient de services subventionnés. L'admissibilité se fonde sur une combinaison de critères de catégorie et une modulation du ciblage, déterminé par des comités locaux et des entretiens avec des travailleurs sociaux. » 2018, www.banquemondiale.org/fr/country/tunisia/overview

¹⁵ *Global Hunger Index, Getting to zero Hunger*. International Food Policy Research Institute, 2016.

¹⁶ Plan stratégique de pays – Tunisie (2018–2022)

¹⁷ <https://www.leaders.com.tn/article/16587-le-facteur-determinant-de-la-securite-alimentaire>

¹⁸ <https://www.huffpostmaghreb.com/entry/la-tunisie-se-doit-davoir-une-nouvelle-strategie-de-securite-alimentaire>

¹⁹ 2018, Tunisia Gender Analysis, <https://www.genderindex.org>

52,7% parmi les hommes. La participation des femmes au marché du travail est de 24,3%, contre 70,6% pour les hommes.²⁰ Les femmes ont un accès et un contrôle moindre que les hommes sur les actifs productifs, y compris la terre, et une rémunération inférieure à celle des hommes, notamment dans le secteur agricole.²¹ Enfin, encore une fois, les disparités de genre et discriminations sont plus importantes dans les gouvernorats défavorisés et dans les zones rurales.²²

16. Les politiques publiques en matière **d'éducation** ont évolué en accord avec les différentes réformes engagées au cours des dernières années. Les indicateurs quantitatifs ont connu une amélioration dans tous les cycles d'enseignement scolaire. L'école est gratuite et obligatoire de 6 à 16 ans, ce qui a permis au pays d'atteindre un niveau de scolarisation de 99% des enfants de 6 à 11 ans, soit un accès quasi universel à l'école primaire.²³ En même temps, les chiffres de l'abandon scolaire montrent que l'école n'est plus considérée comme un ascenseur social suffisant ou viable alors que les conditions de l'enseignement public sont de plus en plus compliquées et que la multiplication des établissements privés onéreux a pour effet d'accroître les inégalités sociales.²⁴
17. La **réforme du secteur de l'éducation** est une priorité du processus de transformation et de transition démocratique du pays. Elle est présentée dans un livre blanc publié par le ME, qui souligne quatre défis à relever : 1) Assurer l'équité et l'égalité des chances ; 2) Améliorer la qualité de l'enseignement et la réussite scolaire ; 3) Assurer l'intégration du système d'éducation dans le marché de l'emploi et la société ; et 4) Améliorer la gouvernance. Le livre blanc définit les neuf objectifs stratégiques de la réforme, notamment améliorer la vie scolaire – repas scolaires, logement, transport et activités extrascolaires (objectif stratégique 5) – et prévenir l'échec et l'abandon scolaires (objectif stratégique 7).²⁵
18. La conférence Tunisia2020 tenue à Tunis en novembre 2016 a été l'occasion d'annoncer **l'engagement de la communauté internationale** en soutien de la transition démocratique. Les représentants du Fonds Monétaire International (FMI), la Banque mondiale (BM), la Banque Européenne d'Investissement (BEI), la Banque Européenne de Reconstruction et de Développement (BERD), la Banque Africaine de Développement (BAD), l'Agence Française de Développement (AFD), l'Agence Allemande d'Investissement (KfW) et la Société Financière Internationale (SFI) ont décidé d'accorder à la Tunisie des prêts et des dons pour un montant global de 5,5 milliards d'euros (environ près de 17 milliards de dinars), dont 2,5 milliards d'euros (7,7 milliards de dinars) pour les exercices 2018-2019.

²⁰ <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/TUN>

²¹ TPAM Tunisia Country Office, Gender Action Plan 2017-2018

²² « Dans la province de Médenine, par exemple, le taux de chômage rural est plus élevé pour les femmes (56%) que pour les hommes (11%). On constate également une forte disparité hommes-femmes au niveau des taux de chômage dans les provinces de Béja, Jendouba, Kairouan et Kasserine. Selon une étude nationale sur la population et l'emploi, les femmes sont plus nombreuses à obtenir un diplôme d'enseignement supérieur, mais le taux de chômage des diplômés en 2015 était en moyenne de 41% pour les femmes contre 21% pour les hommes. » PAM, Plan stratégique de pays – Tunisie (2018-2022)

²³ 2017, Institut National de la Statistique (INS), Organisation International du Travail (OIT), Enquête nationale sur le travail des enfants en Tunisie de 2017

²⁴ Une étude du FTDES de 2013, sur le « Phénomène de l'abandon scolaire et ses causes », avançait que chaque année étaient déclarés 100 000 abandons scolaires. Une autre enquête sur les « Jeunes et la migration non réglementaire » de 2016 interrogeait 1168 individus parmi lesquels deux tiers avaient entre 20 et 29 ans, 54,6 % avaient le désir d'émigrer et 31% d'entre eux se disaient prêts à le faire d'une manière non réglementaire.

²⁵ PAM: Plan Stratégique de Pays 2018-2022

19. Les activités d'alimentation scolaire existent depuis l'indépendance de la Tunisie en 1956. A partir des années 2000, les ressources dédiées à l'alimentation scolaire ont considérablement augmenté dans le cadre d'un important programme d'investissement dans l'éducation. Le diagnostic du programme réalisé en 2014 avec l'appui du PAM a révélé des faiblesses au niveau organisationnel et juridique, ainsi que pour la budgétisation et la supervision. De plus, la chaîne d'approvisionnement des écoles représente le maillon faible du système. L'absence de procédures de contrôle de qualité et le manque de compétences en matière managériale et nutritionnelle affectent l'efficacité et l'efficacités du système d'alimentation scolaire.²⁶
20. Dans le secteur de l'éducation, les principaux partenaires du gouvernement tunisien sont l'AICS pour la coopération bilatérale, l'UNICEF, la BAD, la BM et l'Institut Arabe des Droits de l'Homme (IADH) pour la coopération multilatérale. Pour ce qui est du secteur du développement rural, les principaux partenaires sont le Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA), la FAO et la BAD au niveau multilatéral, et la GIZ, et l'AFD au niveau bilatéral.

1.3 Méthodologie de l'évaluation et limitations

21. L'évaluation a cherché à répondre aux **questions d'évaluation** définies dans les TdR, puis modifiées par l'équipe d'évaluation et le BP du PAM au cours de la phase préparatoire. Pour répondre à ces questions, l'équipe d'évaluation a utilisé les **critères** reconnus au niveau international de la **pertinence, l'efficacité, l'efficience et la pérennité**²⁷²⁸, et définis dans les TdR sur la base des priorités du BP pour cette évaluation. Les trois questions principales d'évaluation étaient 1. *Est-ce que l'intervention du PAM en appui au PNAS est pertinente ?* 2. *Quels sont les résultats de l'intervention du PAM et quelles sont leurs perspectives de pérennité ?* 3. *Quels sont les facteurs qui ont influencé l'atteinte des résultats ?* Les sous-questions et la relation entre les questions et les critères d'évaluation sont présentées en annexe 5.
22. L'équipe d'évaluation a utilisé une méthodologie basée sur des **méthodes mixtes, quantitatives et qualitatives** pour la collecte et l'analyse de l'information. Cependant, la collecte d'informations primaires lors de la mission d'évaluation a été essentiellement qualitative, alors que les informations quantitatives proviennent de sources secondaires documentaires. L'équipe d'évaluation a élaboré une **matrice d'évaluation** (annexe 7) qui définit les indicateurs et l'information à collecter pour pouvoir répondre aux questions et sous-questions d'évaluation, de même que les sources et **méthodes de collecte et d'analyse**. Les méthodes de collecte sont : 1) Révision des données secondaires dans la documentation disponible, essentiellement produite par le PAM. 2) Entretiens qualitatifs semi-structurés avec toutes les parties prenantes. 3) Observation directe. Une présentation des résultats préliminaires au BP du PAM a permis un retour sur ces

²⁶2014, Systems Approach for Better Education Results (SABER)

²⁷ Les TdR de l'évaluation incluaient le critère de connectivité. Il a été éliminé en commun accord avec le BP du PAM car non pertinent dans le contexte de l'intervention évaluée. De plus, le critère de l'efficience a été ajouté s'agissant d'un critère essentiel pour analyser les performances des activités du PAM.

²⁸ Pertinence: Mesure selon laquelle les objectifs de l'intervention du PAM sont consistants au regard des besoins des plus vulnérables et du pays, des priorités organisationnelles et des politiques et pratiques des partenaires. Efficacité : Mesure selon laquelle les objectifs de l'intervention ont été atteints et les résultats obtenus ont permis de générer les effets prévus. Efficience : Mesure des résultats en relation avec les ressources disponibles. Pérennité : Poursuite des bénéfices de l'intervention au-delà de sa mise en œuvre. *Source : Note Technique, Questions et critères d'évaluation ; PAM, août 2007.*

premiers résultats avant l'élaboration du rapport d'évaluation. Les principales méthodes d'analyse de l'information collectée sont la triangulation, réalisée au travers de la multiplicité des sources d'information, en appliquant la règle qu'une information pouvait être considérée comme fiable quand elle provenait d'au moins deux sources différentes sans qu'une autre source ne présente une information contradictoire, la comparaison entre les objectifs de l'intervention avec les orientations de la SPAS (pertinence), entre les actions planifiées et résultats planifiés et obtenus (efficacité et efficience), et entre la situation initiale du PNAS et la situation actuelle (efficacité, efficience, pérennité).

23. La triangulation des sources d'information est la principale mesure appliquée pour assurer la fiabilité des informations primaires, sur lesquelles s'est essentiellement basée l'évaluation étant donnée la disponibilité relativement faible de données secondaires, en particulier quantitatives.
24. L'évaluation a utilisé une **approche du genre** qui intégrait les dimensions de genre de manière transversale. Cela s'est traduit par l'intégration d'éléments spécifiques dans les sous-questions d'évaluation, avec des questions permettant d'appliquer l'approche du genre à tous les critères d'évaluation, la matrice, les outils de collecte d'information et le rapport d'évaluation. L'équipe d'évaluation a utilisé des données désagrégées par sexe lorsque cela était possible, réalisé des entretiens avec des parties prenantes ayant un intérêt particulier pour les questions d'égalité et de promotion de l'autonomisation des femmes, et des entretiens de focus groupes d'hommes et de femmes séparés afin de mieux capturer leurs perceptions sur la situation, les actions du PAM et les résultats obtenus.
25. L'évaluation a été réalisée en **trois phases distinctes** : 1) Phase préparatoire (15 janvier au 9 mars 2019). 2) Mission d'évaluation en Tunisie (10 au 23 mars). 3) Rédaction du rapport d'évaluation (25 mars au 15 juin). Pendant la mission d'évaluation l'équipe a visité 4 gouvernorats et 6 écoles, sur les 5 gouvernorats et 16 écoles dans lesquels le PAM intervient directement avec des actions pilotes, et s'est réunie avec 128 personnes dont 61 femmes (voir annexe 8 : couverture de la mission). L'approche choisie pour sélectionner les écoles visitées est présentée en annexe 8. Chaque phase de l'évaluation a fait l'objet d'un **contrôle de qualité** qui a suivi les normes définies dans le Système d'Assurance Qualité des Évaluations Décentralisées du PAM (DEQAS en anglais). Ce contrôle a inclus l'homogénéisation des contributions et produits par le chef d'équipe, une revue des produits par le BP et le BR et une revue externe de qualité.
26. La principale **limite** à laquelle l'équipe d'évaluation a fait face pour atteindre les objectifs fixés réside dans le faible niveau de mise en œuvre des projets pilotes de mise à niveau du modèle d'alimentation scolaire décentralisé et de test de modèles alternatifs²⁹. Cela a affecté la capacité de l'évaluation de tirer des leçons exhaustives pour la réplication et la mise à l'échelle de ces expériences. Cette limite a été discutée avec le BP dans la phase préparatoire, et il a été décidé de tirer les leçons possibles à ce stade et d'identifier les

²⁹ Au moment de l'évaluation, seul le projet pilote de la cuisine centrale de Nadhour est en fonctionnement, entendu comme la cuisine fonctionnant et délivrant des repas. Les projets pilotes de mise à niveau du système décentralisé sont à un stade préliminaire. Les écoles ont été sélectionnées et, dans le meilleur des cas (2 écoles), des travaux d'aménagement des jardins potagers ont été initiés. Dans aucune de ces écoles les travaux d'infrastructure et d'équipement n'ont démarré, et aucun effet n'a été généré sur le fonctionnement des cuisines et la qualité des repas servis. A Nadhour, la cuisine centrale est entrée en fonctionnement en octobre 2018, soit 5 mois avant l'évaluation, et sert 2 écoles satellites sur 7. Plusieurs éléments de l'approche multidimensionnelle sont encore en chantier, comme l'approvisionnement par la production locale.

éléments essentiels à prendre en compte lors d'exercices postérieurs de capitalisation. Par ailleurs, la nature des actions évaluées, d'assistance technique et de renforcement des capacités, rend difficile l'analyse de l'attribution des progrès réalisés au niveau du PNAS et de la SPAS aux activités du PAM. Cette limite est alimentée par la faible disponibilité de données quantitatives sur les actions mises en œuvre. De ce fait, l'évaluation s'est efforcée d'analyser la contribution du PAM à ces progrès.

27. L'évaluation a été réalisée dans le respect des normes d'éthique du Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation (UNEG en anglais). L'équipe d'évaluation a veillé à respecter le droit à la confidentialité des personnes rencontrées. De ce fait, bien que les résultats présentés dans ce rapport sont basés sur des preuves, les sources précises d'information ne sont pas mentionnées. Aucune information personnelle n'a été utilisée. L'équipe d'évaluation s'est attachée à respecter les croyances et les us et coutumes des personnes interrogées et potentiellement affectées par les résultats de l'évaluation. Aucune infraction ou malversation n'a été mise à jour.

2 Résultats de l'Évaluation

2.1 L'intervention du PAM en appui au PNAS est-elle pertinente ?

2.1.1 Pertinence avec les priorités et axes fixés dans la réforme éducative

28. Le Gouvernement tunisien a inscrit l'éducation parmi ses priorités. **Le Plan sectoriel de l'éducation**, élaboré par le Ministère de l'Éducation (ME) qui a impliqué tous les acteurs du secteur, se donne pour objectif de réformer l'ensemble du système éducatif. Ce Plan est partie intégrante du Plan national de développement pour la période 2016/2020, ce qui montre une volonté forte du Gouvernement d'investir dans l'éducation.
29. La généralisation de l'enseignement en Tunisie fait partie des priorités du gouvernement depuis l'indépendance. Le pays a consenti des efforts importants qui ont notamment permis de parvenir, d'un point de vue quantitatif, à des niveaux élevés d'accès à l'enseignement de base et secondaire. La scolarisation primaire est, depuis 2002, quasi universelle, avoisinant les 100% pour les deux sexes.³⁰
30. Toutefois, le système éducatif tunisien est confronté à de nouveaux défis de qualité et d'équité qui incitent le pays à mettre en œuvre une réforme éducative à partir de 2016. Celle-ci, exposée dans un *livre blanc* publié par le ME, souligne quatre défis à relever : 1) Assurer l'équité et l'égalité des chances ; 2) Améliorer la qualité de l'enseignement et la réussite scolaire ; 3) Assurer l'intégration du système d'éducation dans le marché de l'emploi et la société ; et 4) Améliorer la gouvernance. Le *livre blanc* définit aussi les neuf objectifs stratégiques de la réforme, parmi lesquels l'amélioration de la vie scolaire fait figure de pierre angulaire. L'alimentation scolaire est un des éléments principaux de la vie scolaire que la réforme éducative cherche à améliorer, en plus du logement, du transport scolaire et des activités extrascolaires (**objectif stratégique 5**). Elle représente un élément clé car partager un repas peut aider les enfants à créer des liens entre eux, avec leur communauté et leur pays, construire un sentiment d'appartenance. De plus, dans les zones rurales, où beaucoup d'enfants doivent marcher plus de 3 kms par jour pour atteindre l'école, les repas scolaires aident à prévenir et/ou réduire les abandons (objectif 7) et assurent que tous les enfants ont les mêmes chances de succès.³¹
31. L'amélioration de l'alimentation scolaire est donc une priorité claire de la réforme éducative. **De ce fait, l'ensemble de l'intervention du PAM en appui au PNAS est pertinent avec la réforme.** Cela a été confirmé par l'ensemble des parties prenantes gouvernementales rencontrées pendant la mission d'évaluation.
32. Par ailleurs, l'intervention du PAM contribue également aux objectifs de renforcement de l'équité et de la gouvernance du système éducatif, en appuyant la réflexion au sein du ME

³⁰ Les taux de scolarisation des individus âgés de 6 à 18 ans ont progressé de manière constante entre 2002 et 2012. Le taux de scolarisation des individus âgés de 6-16 ans (qui donne la mesure des effectifs de l'enseignement de base) a augmenté de 3,3 points de pourcentage, pour atteindre 93,4%. (OIT, analyse système éducatif tunisien, 2103)

³¹ 2014, Évaluation intégrée du système d'alimentation scolaire en Tunisie, Ministère de l'Éducation, PAM, Social and Industrial Food Service Institute (SIFI)

sur le **ciblage de l'alimentation scolaire**, et en appuyant l'amélioration de la **gouvernance du PNAS**.

2.1.2 Pertinence avec les objectifs fixés dans la Stratégie de Pérennisation de l'alimentation scolaire

33. Le PAM a appuyé le ME et l'ensemble des institutions impliquées dans le PNAS à élaborer la SPAS lors de la première phase de son intervention entre 2013 et 2015. Pendant la période évaluée, l'objectif principal de l'intervention du PAM est d'appuyer la mise en œuvre de la SPAS. De ce fait, en termes généraux l'intervention est alignée avec la SPAS.
34. Plus spécifiquement, la SPAS incluait 5 axes d'intervention.³² L'action du PAM, telle qu'elle est formulée dans la révision budgétaire 4 du PD 200493 et dans le PSP 2018-2022 (Produits escomptés), est directement en lien avec 3 des axes de la SPAS : 1) Cadre juridique et gouvernance. 2) Mise à niveau du système d'alimentation scolaire décentralisé. 3) Modèles alternatifs d'alimentation scolaire. De plus, bien que non-inscrits explicitement dans ces deux documents programmatiques de la période concernée, le PAM mène également des activités d'appui aux axes de Plaidoyer et de Participation de la communauté et de la société civile.
35. L'ensemble des activités du PAM sont définies dans les plans d'action de la SPAS 2015-2018 et 2018-2021. Ces plans complètent la RB 4 et le PSP en détaillant les activités à mener par le PAM et par l'ensemble des parties prenantes du PNAS. Ces plans ont été élaborés de manière participative avec les parties prenantes et sont articulés autour des axes de la SPAS. Parmi les activités inscrites dans les plans d'action, seule la mise en place de banques alimentaires, appuyée par le PAM au travers de la création d'une application de gestion transparente des approvisionnements des banques en collaboration avec DEVERY, ne figurait pas explicitement dans les axes d'intervention de la SPAS.

2.1.3 Pertinence avec les besoins de renforcement de capacités pour le PNAS

36. Des besoins de renforcement des capacités du personnel du PNAS ont été identifiés dans l'*Évaluation intégrée du système d'alimentation scolaire en Tunisie* réalisée par le PAM en 2014.³³ Cette étude indique que les ressources humaines allouées aux cantines scolaires sont très limitées. Elles se résument normalement à deux personnes : le directeur de l'école et l'ouvrier. Le directeur est en charge de l'approvisionnement en denrées, de la gestion et du suivi. L'ouvrier se charge de la préparation des repas. Ces deux personnes clés sont dépourvues des compétences appropriées en matière d'achats, contrôle de qualité, de suivi et contrôle des dépenses, qui se limite à la conformité des montants inscrits sur les factures aux dépenses déclarées par le directeur. Ce système est jugé totalement inefficace par l'étude.
37. D'autre part, dans la SPAS il est estimé nécessaire de mettre en place des programmes de formation spécifique, en lien avec les différentes dimensions de l'alimentation scolaire telles que la qualité nutritionnelle, l'approvisionnement, la gestion, le suivi et l'évaluation, pour les différents intervenants aux niveaux central, régional et local. Ces différents

³² 1. Cadre juridique et gouvernance. 2. Mise à niveau du système actuel d'alimentation scolaire. 3. Participation de la communauté et de la société civile. 4. Plaidoyer. 5. Modèles alternatifs d'alimentation scolaire.

³³ 2014, Évaluation intégrée du système d'alimentation scolaire en Tunisie, Ministère de l'Éducation, PAM, Social and Industrial Food Service Institute (SIFI)

thèmes sont repris dans les axes prioritaires de renforcement des capacités des plans d'action 2015-2018 et 2018-2021 de la SPAS, avec en plus le thème des capacités en gestion financière.

38. L'ensemble des actions menées par le PAM en appui au PNAS vise à renforcer les capacités des parties prenantes du programme. Elles se divisent entre les formations conventionnelles et un large éventail d'activités incluant une assistance technique continue, l'appui à des visites d'échange, l'organisation d'évènements ponctuels sur des thèmes liés à l'alimentation scolaire. Le lien entre ces activités mises en œuvre et les besoins de renforcement de capacités identifiés est présenté dans l'annexe 9.
39. Comme on peut l'apprécier dans ce tableau, les activités de renforcement des capacités réalisées par le PAM correspondent le plus souvent à des besoins clairement identifiés dans *l'Évaluation intégrée du système d'Alimentation scolaire en Tunisie* et/ou dans la SPAS et ses plans d'action. Ces activités ont été planifiées de manière participative, progressive et flexible, de manière à s'adapter au rythme de mise en œuvre par le ME des principales orientations de la SPAS, comme par exemple la création de l'Office des Œuvres Scolaires (OOESCO). Certaines activités liées aux travaux d'appui du PAM à l'Initiative régionale de l'Alimentation Scolaire et la Protection sociale au Moyen Orient et en Afrique du Nord (Initiative MENA) n'ont pas de lien direct avec les besoins identifiés et des bénéficiaires potentiels directs sur le PNAS. Toutefois, elles contribuent à la visibilité et au plaidoyer sur les progrès réalisés par le PNAS, de même qu'à l'échange d'expériences avec les autres pays de la région. Elles ont en particulier probablement contribué à créer un nouvel intérêt du gouvernement et de certains donateurs pour l'alimentation scolaire, qui s'est traduit par le doublement du budget de l'alimentation scolaire en 2019 et le déblocage de financements de ces donateurs (voir paragraphes 48 et 49). Elles sont donc jugées également pertinentes.
40. On constate que sur les 34 activités de renforcement des capacités listées par le PAM (voir annexe 9) entre 2016 et 2018, 16 ont été mises en œuvre au niveau national, 11 au niveau local et 7 au niveau international. Les activités réalisées au niveau international comprennent la participation à l'Initiative MENA et des visites d'étude au Brésil et en Oregon. Ces échanges d'expérience et d'apprentissage avec des régions ayant développé des systèmes efficaces et durables d'alimentation scolaire sont jugés pertinents. Les activités menées au niveau local ont eu lieu dans les écoles sélectionnées pour la réalisation de projets pilotes de mise à niveau du système décentralisé et de la cuisine centrale, pour préparer et accompagner ces projets. La dominance d'activités réalisées au niveau national est justifiée par le fait que jusque fin 2018, seul le projet pilote de cuisine centrale de Nadhour avait démarré sur le terrain avec des activités physiques. Les activités dans les autres écoles pilotes devront être intensifiées lorsque les réalisations physiques commenceront dans ces écoles.

2.1.4 Pertinence avec les besoins des plus vulnérables

41. L'intervention du PAM prend clairement en compte les besoins des plus vulnérables au travers de trois éléments :
 - L'objet principal de l'intervention du PAM sur la période évaluée est d'appuyer la mise en œuvre de la SPAS. Cette stratégie fixe clairement l'objectif d'améliorer les conditions

de vie des plus vulnérables au travers d'objectifs spécifiques dans les domaines de l'éducation, de la nutrition et santé, du développement local et de la protection sociale.³⁴ Parmi ces objectifs, le PAM met en œuvre des activités qui appuient directement l'amélioration de la nutrition au travers des repas servis à l'école et de l'éducation nutritionnelle, et le développement local au travers de l'appui à l'approvisionnement local, en particulier auprès de groupes de femmes affectées par les inégalités de genre.

- Le PNAS cible les zones considérées par le ME comme les plus vulnérables du pays, en termes d'accès à l'éducation et de pauvreté. La SPAS prévoit l'amélioration de ce ciblage afin de mieux toucher les zones les plus vulnérables. Le PAM participe à toutes les discussions des parties prenantes du PNAS sur ce sujet.
- Le PAM a ciblé des écoles qu'il prévoit d'appuyer directement pour les deux objectifs de mise à niveau du système décentralisé et de mise en œuvre de modèles alternatifs d'alimentation scolaire. Le PAM a défini des critères de sélection de ces écoles, transcrits dans une fiche de sélection, qui reposent sur des éléments de faisabilité de l'amélioration de la cantine et de création de jardins potagers, et de vulnérabilité (taux d'abandon scolaire, isolement et distance des habitations). Ces critères prennent donc en compte la vulnérabilité, toutefois les entretiens avec les parties prenantes ont montré que dans la pratique, ce sont surtout les critères de faisabilité qui ont été pris en compte. De même, les critères de vulnérabilité établis ne prennent pas en compte la pauvreté des zones concernées, alors que l'objectif de développement rural du PNAS appuyé par le PAM devrait être mis en lien avec la pauvreté, même si la réduction de la pauvreté n'est pas mentionnée de manière explicite dans la SPAS.

2.1.5 Complémentarité et synergie des activités prévues pour atteindre les objectifs fixés

42. Le PAM appuie le ME et les autres parties prenantes du PNAS pour progresser dans la mise en œuvre des 6 dimensions de l'approche multidimensionnelle, au travers de ses trois axes d'intervention (1. Cadre réglementaire et juridique. 2. Mise à niveau du système décentralisé. 3. Systèmes alternatifs d'alimentation scolaire).
43. Ces trois axes d'intervention sont parfaitement complémentaires. D'une part, les travaux réalisés pour améliorer le cadre réglementaire et juridique ont pour objet de faciliter la mise en œuvre de l'approche multidimensionnelle dans un premier temps dans les projets pilotes liés aux deux autres axes d'intervention, puis dans la réplication et mise à l'échelle de ces expériences.
44. Ainsi, dans le premier axe, l'appui à la création de l'OOESCO et l'élaboration du manuel de procédures de l'alimentation scolaire contribuent à la mise en œuvre de toutes les dimensions de l'approche. L'élaboration d'un guide de normes nutritionnelles et d'hygiène et d'un guide des menus contribuent à la préparation de repas nutritifs et équilibrés.

³⁴ La SPAS fixe les objectifs pour chacun de ces domaines : **Education** : Contribuer à améliorer le taux de fréquentation et d'assiduité et réduire le risque d'abandon, en particulier dans les zones rurales. **Nutrition et santé** : Offrir aux écoliers des repas nutritifs et une alimentation équilibrée et diversifiée, en utilisant des produits appartenant à plusieurs groupes d'aliments de préférence du terroir, afin de pallier les déficiences nutritionnelles et tenir compte des préoccupations nouvelles liées au surpoids et à l'obésité. **Développement local** : Renforcer le lien entre l'alimentation scolaire et la production agricole locale en favorisant la participation de l'école au développement des communautés. **Protection sociale** : Assurer un filet de protection sociale efficace.

L'élaboration d'un guide de jardin potager contribue à la dimension d'éducation nutritionnelle au travers des jardins potagers.

45. La mise à niveau du système décentralisé d'alimentation scolaire et le pilotage d'alternatives sont également complémentaires. Selon le ME et le PAM, plusieurs modèles adaptés aux différents contextes prévalant dans différentes zones doivent être validés. De même, plusieurs modèles pourraient cohabiter dans une même zone pour apporter la solution la plus adaptée et efficiente à chaque situation. Les activités d'appui aux différentes dimensions prévues et mises en œuvre dans les projets pilotes correspondant aux deux derniers axes d'intervention du PAM sont également complémentaires et doivent permettre une rétro-alimentation entre modèle et projet. Par exemple, le modèle de convention entre le ME et le MA pour l'accès à une parcelle pour un Groupement Féminin de Développement Agricole (GFDA) créé dans le cadre du projet pilote de cuisine centrale de Nadhour pourrait être répliqué dans des écoles fonctionnant dans le système décentralisé.
46. Ces complémentarités et synergies entre activités et modèles doivent être promues grâce à la documentation systématique et capitalisation des expériences. Sans un tel système, certaines expériences risquent de ne pas être valorisées dans les autres projets et dans la mise à l'échelle future des modèles validés.

2.1.6 Prise en compte des objectifs d'égalité hommes-femmes et d'autonomisation des femmes

47. L'approche mise en œuvre par le BP du PAM pour intégrer dans ses activités les objectifs d'égalité hommes-femmes et d'autonomisation des femmes repose sur la réalisation d'un diagnostic de genre, en avril 2017³⁵, et l'élaboration d'un plan d'action de genre³⁶. Cette approche est une bonne pratique, car elle permet en théorie de définir des défis et des objectifs et actions spécifiques au contexte de l'intervention. On observe toutefois que ces documents ne sont pas totalement cohérents entre eux et sont déconnectés. Le diagnostic de genre a identifié des problématiques de genre spécifiques à la Tunisie en milieu rural, et a réalisé plusieurs recommandations concrètes d'intégration du genre dans les activités d'appui au PNAS. En revanche, le plan d'action propose des objectifs et activités généraux, non spécifiques et qui ne reprennent pas les défis et recommandations proposées dans le diagnostic. Cela présente deux inconvénients. En premier lieu, les constats et recommandations du diagnostic ne sont pas valorisés dans un document qui devrait être la référence du BP pour l'intégration du genre dans son action. En second lieu, la formulation d'objectifs et d'actions très généraux dans le plan d'action rend difficile leur suivi et la mesure des progrès réalisés. On note que, selon le PAM, des actions spécifiques en lien avec les problématiques de genre identifiées seront planifiées prochainement avec le point focal genre de l'OOESCO, et que le PAM souhaite identifier une organisation de la société civile avec qui établir un partenariat sur les thématiques de genre.
48. L'action du PAM pour promouvoir l'égalité et l'autonomisation des femmes, inscrite dans le PD 200941 et le PSP 2018-2022, consiste essentiellement en la promotion de la participation des femmes dans l'approvisionnement local, pour promouvoir la création de revenus pour elles. Cet objectif est jugé pertinent aux vues des constats réalisés dans le

³⁵ WFP Tunisia Gender Analysis and Gender Considerations in the Country Programme, PAM, avril 2017.

³⁶ Tunisia Country Office Gender Action Plan 2017-2018

diagnostic de genre d'inégalité d'accès à l'emploi, aux actifs productifs, de salaire, en termes de charge d'activités non-rémunérées, et de participation à la prise de décision. Cet objectif est également intégré dans la SPAS et dans l'approche multidimensionnelle du PNAS, et est pertinent avec les axes 1 et 2 de la Stratégie Nationale d'Autonomisation Économique et Sociale des Femmes et des filles dans les Zones Rurales 2017-2020³⁷.

49. Comme indiqué plus haut, d'autres constats d'inégalité ou recommandations du diagnostic de genre n'ont pas encore été intégrés aux activités du PAM, comme par exemple la promotion de l'emploi des femmes dans les cantines scolaires, l'intégration d'une approche de genre dans la promotion de la participation communautaire, ou l'intégration de la perception des hommes dans l'analyse des dynamiques de genre.

2.1.7 Cohérence avec les actions des autres acteurs de la coopération internationale

50. Le PAM est le partenaire principal du ME pour appuyer le PNAS. Toutefois, plusieurs autres acteurs de la coopération internationale supportent ou prévoient de supporter le PNAS. D'après le PAM et certains de ces acteurs rencontrés pendant la mission, l'AICS, la BAD et la BM ont approuvé des financements importants d'appui au système éducatif qui pourront être utilisés pour renforcer le PNAS. Ces financements constituent des opportunités importantes pour multiplier l'impact de l'action du PAM, et vice-versa. En effet, l'action du PAM vise à renforcer les capacités des parties prenantes du PNAS au travers de l'amélioration des systèmes de gestion du PNAS au niveau national et de la mise en œuvre de projets pilotes destinés à valider des approches de mise à niveau du système décentralisé et de systèmes alternatifs. La réplication de ces expériences demandera des investissements importants, notamment en infrastructures. Pour ces acteurs, l'action du PAM a également une valeur importante car elle leur permettra d'investir dans un PNAS plus efficient et durable.

51. Ainsi, la BAD a prévu d'investir 81,3 millions de dollars EU dans le *Programme d'appui au Développement des Compétences Techniques* qui, entre autres objectifs, vise à améliorer les services et la gouvernance du système éducatif. Ce financement pourra être utilisé pour appuyer la mise en place de 10 cantines centrales, 200 cantines satellites et 200 jardins potagers. La BM a approuvé un prêt d'investissement de 100 millions de dollars pour appuyer l'amélioration de la qualité de l'enseignement primaire et accroître l'accès à l'enseignement dans les régions défavorisées. L'AICS a financé la mise en place de cuisines dans des établissements secondaires, qui ne sont pas valorisée à hauteur de leur potentiel. L'action du PAM pourrait permettre de mieux les valoriser, notamment en utilisant certaines de ces cuisines comme cuisines centrales.

52. Le PAM a engagé des discussions avec le Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA) pour établir un partenariat portant sur la réalisation de projets pilotes dans

³⁷ Cette stratégie comporte 5 axes : 1. L'autonomisation économique : amélioration de l'employabilité des femmes par le rapprochement et la diversification de la formation professionnelle, accès aux ressources et moyens de production y compris la terre et les facilitations du passage du secteur informel au secteur formel, promotion de l'économie sociale et solidaire, accès aux marchés ...). 2. L'autonomisation sociale: lutte contre l'abandon scolaire, accès au travail décent (égalité de salaire, couverture sociale, travail et transport protégés), rapprochement et amélioration des services de santé de base et de santé de la mère et de l'enfant... ; 3. La participation à la vie publique et à la gouvernance locale ; 4. L'amélioration de la qualité de la vie (infrastructures et droit à la Culture et aux loisirs) ; 5. La production des données et des Statistiques selon le genre et le milieu géographique et leur intégration dans l'élaboration et l'évaluation des plans de développement.

des zones où le FIDA appuie la structuration des agriculteurs. Plusieurs autres organisations interviennent dans l'appui aux organisations de producteurs agricoles. La GIZ, la BAD, Qatar Charity et le projet PAMPAT de la coopération suisse ont été cités lors des entretiens avec le MA et d'autres parties prenantes, et appuient des organisations de producteurs à mieux s'organiser, augmenter ou commercialiser leur production. Dans le contexte de la Tunisie où les agriculteurs sont peu organisés, ce qui peut représenter une contrainte pour le volet d'approvisionnement local du PNAS, la recherche de synergies avec les actions de ces acteurs pourraient être très pertinente. On note que le PAM a déjà prévu de développer de manière importante ses activités visant l'appui aux producteurs locaux. Des discussions ont lieu actuellement avec l'Union Européenne dans ce sens.

53. Au niveau des agences du système des Nations Unies, le PAM joue un rôle important en assurant la présidence du « Operation Management Team » chargé de la coordination de la mise en œuvre du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement 2015-2019, qui accompagne la Tunisie dans la mise en œuvre de l'Agenda 2030. Par ailleurs, la coordination a été bonne avec l'UNESCO, avec qui le PAM a engagé un partenariat pour le développement du concept de ferme pédagogique. Cette démarche vise à promouvoir l'engagement de la communauté scolaire dans son ensemble, les parents et les enseignants dans des activités éducatives autour des jardins potagers. Le PAM participe à la coordination animée par UNWomen sur les questions de genre. Il entretient une coordination avec l'UNICEF qui a notamment appuyé la réhabilitation/création de blocs sanitaires dans des écoles primaires. Deux écoles sont appuyées par les deux agences (Jéradou et Sidi Harrat). Selon les deux agences, le PAM et la FAO ont entretenu des échanges sporadiques sur le PNAS et la FAO a contribué à identifier comme approche potentiellement pertinente de travailler avec des organisations locales de producteurs pour la gestion de jardins potagers et l'approvisionnement local des cantines.

Principaux résultats : L'intervention du PAM en appui au PNAS est-elle pertinente ?

- L'intervention du PAM est pleinement alignée avec les priorités du gouvernement et la réforme éducative, au sein de laquelle l'alimentation scolaire est appelée à jouer un rôle important.
- Elle est également pertinente avec l'ensemble des objectifs de la SPAS, et appuie sa mise en œuvre.
- Le PAM appuie le renforcement des capacités des acteurs du PNAS sur la base de besoins identifiés dans les diagnostics du PNAS, la SPAS et de manière participative avec ces acteurs. Entre 2016 et 2018, l'accent a été mis au niveau national, ce qui est cohérent avec la prédominance du niveau national dans le processus de mise en œuvre de la SPAS sur cette période.
- L'action du PAM est également pertinente avec les besoins des plus vulnérables, puisqu'elle appuie un programme dirigé vers eux, même si la vulnérabilité n'est en pratique pas prise en compte dans la sélection d'écoles pour la mise en place de projets pilotes.
- Les objectifs d'égalité hommes-femmes et d'autonomisation des femmes sont intégrés et portent sur la participation des femmes rurales dans l'approvisionnement des cantines

scolaires. Le PAM a réalisé un diagnostic de genre, jugé une bonne pratique, mais le plan d'action de genre du BP n'est pas totalement aligné sur les éléments d'inégalités identifiés.

- Le PAM est bien positionné au sein des acteurs impliqués dans le secteur de l'éducation, participe à la coordination sectorielle, et son action est complémentaire aux projets d'investissement de certains acteurs dans le secteur. En revanche, les opportunités de création de synergies avec des acteurs ayant développé des expériences dans le développement rural et agricole n'ont pas toutes été saisies.

2.2 Quels sont les résultats de l'intervention du PAM et quelles sont leurs perspectives de pérennité

2.2.1 Efficacité de l'intervention du PAM pour contribuer à progresser sur les 6 objectifs de la SPAS

54. La SPAS établit des objectifs généraux associés au PNAS, qui ne donnent pas tous lieu à des activités clairement identifiées dans la SPAS, comme c'est le cas par exemple de l'objectif de constitution d'un filet social. De ce fait, l'évaluation a orienté l'analyse des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la SPAS sur ses principaux axes d'interventions. Les progrès enregistrés sur ces axes sont présentés dans les tableaux suivants et paragraphes explicatifs après chaque tableau, établis pour chaque axe de la SPAS.

55. D'une manière générale, les entretiens menés avec le PAM, le ME et les autres parties prenantes au niveau national, régional et local ont montré que le PAM est un partenaire fondamental du ME pour la mise en œuvre de la SPAS et l'amélioration du PNAS. En plus des actions qu'il met directement en œuvre, le PAM est présent et délivre une assistance technique pour l'ensemble des processus liés au PNAS et à la SPAS à l'échelle nationale, régionale et locale dans le cadre des projets pilotes, et joue un rôle essentiel dans la génération des progrès enregistrés sur la période évaluée. Le PAM a joué un rôle très important pour que les acteurs institutionnels tunisiens apportent une considération accrue à l'alimentation scolaire. En plus des progrès décrits dans ce chapitre, l'augmentation significative des ressources dédiées par le gouvernement à l'alimentation scolaire dans un contexte de situation économique difficile et de ressources nationales limitées en est une preuve très claire³⁸. Pour cela, les entretiens avec les parties prenantes ont montré que le PAM est très solidement positionné auprès du ME.

³⁸ Le coût unitaire du repas en primaire a été double dans le budget national de 2019, passant de 800 à 1600 milimes. De plus, l'OOESCO a été créé avec une structure au niveau national, régional et local. Le coût de cette structure est inconnu de l'équipe d'évaluation.

Tableau 1: Progrès réalisés dans l'axe *Cadre juridique et gouvernance* de la SPAS

Actions prévues	Progrès enregistrés	Contribution du PAM
Promulgation d'un arrêté ministériel fixant les dispositions légales des cantines scolaires	Non promulgué car plus jugé nécessaire car les textes de création de l'OOESCO ont une valeur juridique supérieure (décret)	Assistance technique pour la création de l'OOESCO
Création d'une structure dédiée à la gestion du PNAS	Création de l'OOESCO Développement des capacités de l'OOESCO	Assistance technique pour la création et le développement des capacités de l'OOESCO
Optimiser la coordination entre les niveaux national, régional et local	La mise en place en cours de représentations de l'OOESCO devrait permettre d'améliorer la coordination entre niveaux. L'OOESCO a progressivement augmenté son leadership dans la coordination du plan d'action et des parties prenantes au niveau national. Des comités de pilotages régionaux n'ont pas encore été mis en place.	Assistance technique du PAM à l'OOESCO et participation directe à la coordination au niveau national et dans les régions où le PAM intervient directement.
Restructuration des Associations d'Action et de Développement des Écoles Primaires (AADEP)	Objectif abandonné pour le moment. Une autre option que les AADEP a été choisie par l'OOESCO pour la gestion des approvisionnements des écoles : gestion directe par l'OOESCO au travers de la mise en place au niveau local de « régisseurs d'avance », et d'une application gérée par l'OOESCO (« Madrassati »)	Assistance technique du PAM à l'OOESCO
	Élaboration d'un manuel de procédures de l'alimentation scolaire : en cours	Élaboration directe par le PAM

Source : élaboration par l'équipe d'évaluation sur la base des entretiens menés avec le PAM et les parties prenantes

56. Au niveau de l'axe *Cadre juridique et gouvernance* de la SPAS, la mise en place de l'OOESCO représente une avancée fondamentale. D'après les entretiens avec les parties prenantes du PNAS, cette structure autonome du ME devrait permettre une amélioration de la gestion du PNAS à de multiples niveaux. D'après le ME, la promulgation du décret ministériel de création de l'OOESCO a renforcé la base légale du PNAS. L'OOESCO dispose d'une structure autonome qui devrait lui permettre de mettre en place une gestion plus efficiente du PNAS, avec des agents dédiés aux niveaux national, régional et local. Cette structure devrait permettre d'améliorer certaines lacunes importantes identifiées dans les diagnostics de l'alimentation solaire réalisés par le PAM lors de sa première phase d'intervention de 2013 à 2015, comme par exemple la mise à disposition tardive des fonds pour l'approvisionnement des cantines, qui limite le développement de

l'approvisionnement basé sur la production locale. Le PAM a joué un rôle essentiel dans la création de l'OOESCO, au travers des échanges d'expérience qu'il a facilité avec d'autres pays et du plaidoyer qu'il a mené auprès du ME sur la nécessité de créer cette structure autonome qui permet de séparer les volets pédagogique et périscolaire. De cette manière, les unités en charge de chaque volet peuvent se concentrer sur leur mission principale. Le manuel de procédures de l'alimentation scolaire en cours d'élaboration par le PAM devrait contribuer à l'amélioration et à la systématisation de toutes les procédures d'approvisionnement, de stockage, de gestion et de préparation des aliments.

Tableau 2: Progrès réalisés dans l'axe *Mise à niveau du système décentralisé de la SPAS*

Actions prévues	Progrès enregistrés	Contribution du PAM
Augmentation du nombre de jours des cantines (120)	Pas de progrès enregistré	
Amélioration du ciblage	Pas de progrès enregistrés. Le ME a fait le choix de maintenir le ciblage actuel dans les écoles à court-moyen terme. A long terme, le ME envisage la couverture universelle des écoles et des élèves	Participation aux discussions sur le ciblage à long terme
Amélioration de la qualité des repas	Élaboration d'un guide de menus Formation des cuisiniers	Assistance technique
Développement des infrastructures	7 écoles pilotes sélectionnées. Les travaux d'amélioration des infrastructures n'ont pas encore démarré	Intervention directe du PAM
Valorisation et formation du personnel	Formations des cuisiniers et magasiniers Concours national des cuisiniers scolaires	Assistance technique Intervention directe du PAM
Alimentation scolaire à base de produits locaux	Formation et création de capacités du GFDA de Nadhour Pas encore de résultats tangibles visibles dans les cantines	Assistance technique Appui directe du PAM au GFDA

Source : élaboration par l'équipe d'évaluation sur la base des entretiens menés avec le PAM et les parties prenantes

57. Cet axe inclut des activités du PAM au niveau national et au niveau local au travers des projets pilotes dans 6 écoles.

58. Certaines activités d'accompagnement d'activités développées au niveau national répondent à des processus de réflexion longs qui intègrent des décisions politiques. C'est le cas de la réflexion sur le ciblage du PNAS et de l'augmentation du nombre de jours de fonctionnement des cantines scolaires. D'après le ME et le PAM, le ME souhaite évoluer vers une couverture universelle du PNAS. Toutefois, le ME n'a pas défini de délais pour faire aboutir cette réflexion et souhaite pour le moment maintenir le ciblage actuel et le fonctionnement des cantines à 120 jours par an. On note que, comme indiqué plus haut, le ME a doublé en 2019 le budget unitaire des repas en primaire, ce qui représente un effort important dans le contexte actuel. L'extension de la couverture du PNAS et du

nombre de repas par an supposerait une autre augmentation significative des ressources nécessaires.

59. D'autres activités mises en œuvre au niveau national, indépendantes des décisions politiques et budgétaires, comme par exemple l'élaboration d'un guide des menus ou la formation du personnel des cantines, n'ont pas encore produit d'effets visibles dans les cantines scolaires. Elles sont en effet tributaires de l'amélioration d'autres aspects, notamment les infrastructures et équipements, pour pouvoir produire des effets.
60. On note que, au-delà des activités mises en œuvre dans le projet pilote de Nadhour pour la création d'un jardin potager qui contribue à l'approvisionnement de la cuisine centrale, il n'y a pas eu de progrès substantiels sur l'objectif d'approvisionnement basé sur la production locale, que ce soit au niveau normatif au niveau national, ou local dans le cadre de projets pilotes. Le PAM a prévu de renforcer cet objectif au travers d'un projet spécifique pour lequel un financement a été sollicité à l'Union Européenne. La question des contraintes posées par les règles de passation des marchés publics pour développer les achats aux producteurs locaux reste posée, et a notamment été soulevée par SODEXO lors de sa visite de novembre 2018³⁹. En effet, le transfert des achats des AADEP vers l'OOESCO au travers du Régisseur d'avance, va supposer le respect des règles de passation de marchés publics pour l'approvisionnement des cantines scolaires, ce qui n'était pas le cas avec les AADEP.
61. La mise en œuvre de projets pilotes dans 6 écoles est au stade préliminaire. En conséquence, on n'observe pas encore d'effets visibles dans les écoles.

³⁹ Voir présentation power point des résultats de la mission: *Mission de soutien au Programme Alimentaire Mondial des Nations Unies en Tunisie, Stop Hunger, Tunis, 29 novembre 2018*

Tableau 3: Progrès réalisés dans l'axe Participation de la communauté et de la société civile de la SPAS

Actions prévues	Progrès enregistrés	Contribution du PAM
Renforcement des relations entre les AADEP et d'autres associations œuvrant dans l'éducation, la santé ou l'enfance	Sélection de 2 associations et 2 GDA partenaires du PAM pour la mise en œuvre de projets pilotes	Intervention directe du PAM
Créer un réseau d'associations et d'entreprises privées intéressées par l'alimentation scolaire	Sélection de 2 associations partenaires du PAM pour la mise en œuvre de projets pilotes Création d'une banque alimentaire approvisionnée par des donations d'entreprises privées	Intervention directe du PAM Assistance technique pour la création d'une application de gestion des approvisionnements (DEVERY)
Révision du statut des AADEP pour la création de jumelages et partenariats avec des associations	Retrait des AADEP dans la gestion directe des approvisionnements des cantines.	Assistance technique et plaidoyer sur l'évolution nécessaire des AADEP pour se conformer à la loi de 2013 sur les associations
Mettre en place des mécanismes pour renforcer les contributions financières et en nature de la communauté et du secteur privé.	Création d'une banque alimentaire approvisionnée par des donations privées Pas de progrès réalisé concernant les contributions des communautés	Assistance technique pour la création d'une application de gestion des approvisionnements (DEVERY)
Renforcer les liens entre l'école et les institutions publiques régionales et locales	Promotion de la participation des institutions publiques dans la mise en œuvre des projets pilotes	Intervention directe du PAM
Développer les jardins potagers dans les écoles primaires	Création/extension de potagers dans 4 écoles dont la cuisine centrale de Nadhour Élaboration d'un guide des potagers	Intervention directe du PAM en partenariat avec des organisations de la société civile

Source : élaboration par l'équipe d'évaluation sur la base des entretiens menés avec le PAM et les parties prenantes

62. Sur cet axe, les avancées les plus tangibles ont été réalisées dans le cadre de la mise en œuvre des projets pilotes de mise à niveau du système décentralisé et de modèles alternatifs. Le PAM a ainsi sélectionné 2 associations et 2 GDA comme partenaires de mise en œuvre de ces projets. Une analyse du rôle et des capacités de ces partenaires est présentée au chapitre 2.3.2 *Pertinence et efficacité des partenariats établis*. Elle montre que des défis importants subsistent pour permettre une participation efficace de la société civile dans le PNAS, et de ce fait il sera nécessaire de renforcer l'approche de partenariats développée.

63. Pour ce qui est de la promotion de la participation communautaire, des progrès ont essentiellement été réalisés avec l'implication de GDA/GFDA dans la gestion de jardins potagers à Nadhour et Jéradou. Plus généralement la participation communautaire, et en particulier des parents d'élève, demeure un défi pour les parties prenantes du PNAS, dans un contexte où, selon les parties prenantes interrogées, la culture de participation communautaire est pratiquement inexistante. D'après le PAM, le gouvernement promeut la participation des parents d'élève dans la gestion des écoles depuis plus d'une dizaine d'année, sans y parvenir. Le ME souhaite maintenant développer des partenariats avec la société civile pour renforcer cette participation, conscient de ses limites pour atteindre cet objectif⁴⁰. L'action du PAM s'inscrit dans cette stratégie. Le PAM a élaboré une approche basée sur la création du lien entre la communauté et l'école. En plus de l'intéressement à la gestion des jardins potagers, elle intègre l'organisation d'évènements ponctuels dans les écoles, dirigés vers la population. L'idée est d'amener les parents d'élèves dans les écoles et ainsi progressivement créer ce lien. Cette approche semble pertinente, toutefois elle n'a pas encore produit de résultats visibles en termes de participation au PNAS. Elle pourrait être accompagnée d'une approche plus participative au niveau local pour la mise en œuvre des projets pilotes, dans laquelle la communauté serait associée dès l'initiation des projets pour l'identification des contraintes et des actions à mener, et la mobilisation des responsabilités et contributions locales. Cette approche a fait l'objet d'une recommandation lors de l'évaluation de l'appui du PAM au PNAS de 2013 à 2015, qui n'a pas été totalement mise en œuvre (voir chapitre 2.2.2 *Leçons préliminaires tirées des activités et des projets pilotes*).

Tableau 4: Progrès réalisés dans l'axe *Modèles alternatifs d'alimentation scolaire*

Actions prévues	Progrès enregistrés	Contribution du PAM
Gestion centralisée	Réalisation du projet pilote de cantine centrale de Nadhour.	Assistance technique pour la création de la cuisine Intervention directe pour la mise en place du jardin potager
Externalisation du service	Développement d'un modèle en cours dans le département de Monastir	Assistance technique (élaboration du modèle, sélection des prestataires)

Source : élaboration par l'équipe d'évaluation sur la base des entretiens menés avec le PAM et les parties prenantes

64. L'élaboration d'un modèle de gestion centralisée a connu une avancée substantielle avec la mise en œuvre du projet pilote de cuisine centrale de Nadhour. A ce jour, la cuisine a été construite et fonctionne, et deux écoles satellites sur 6 reçoivent des repas (voir chapitre 2.2.2 *Leçons préliminaires tirées des activités et des projets pilotes*).

65. De manière générale, on observe qu'après 5 ans d'intervention du PAM en appui au PNAS, des avancées importantes ont été enregistrées à différents niveaux, national et local. Toutefois, ces progrès ont essentiellement généré des changements et améliorations

⁴⁰ Dans le cadre de l'arrêté ministériel de 2004 sur l'organisation de la vie scolaire, les conseils d'école réunissant le personnel des écoles et les parents d'élèves ont été créés, mais la participation des parents n'est pas réelle. La perception du ME par la population, comme institution gouvernementale, peut représenter un frein pour la mobilisation des parents d'élèves et des communautés.

substantielles du fonctionnement du PNAS et de la qualité des repas servis dans les écoles couvertes par la cuisine centrale de Nadhour. La mise en œuvre de projets pilotes, étape essentielle de l'approche qui a été élaborée pour tester les approches et modèles proposés, en tirer des leçons et les répliquer à plus grande échelle, a été affectée par la mobilisation de ressources par le PAM. Les objectifs liés à ces projets pilotes n'ont en général pas été atteints⁴¹. A partir de mai 2015, le PAM prévoyait dans la RB 4 du PD 200493 une intervention dans 50 écoles, qui devait être permise par une augmentation du budget du PD de 5 millions de dollars qui n'a pas eu lieu. De ce fait, jusque début 2018 et le financement de l'AICS, le PAM n'a compté avec aucun moyen pour la mise en œuvre de projets pilotes. D'après le BP du PAM et le ME, les activités réalisées pendant cette période ont essentiellement été de l'assistance technique et des activités « softs » peu coûteuses au niveau national.

2.2.2 Leçons préliminaires tirées des activités et des projets pilotes

66. Comme indiqué au chapitre 1.3 *Méthodologie de l'évaluation et limites*, la possibilité de tirer des leçons de la mise en œuvre des projets pilotes est limitée par le fait que seuls un premier projet pilote de cuisine centrale à Nadhour et un projet d'appui au jardin potager de Jeradou étaient véritablement en fonctionnement au moment de l'évaluation. Dans les 6 écoles sélectionnées pour des projets de mise à niveau du système décentralisé la mise en œuvre en était à l'étape de sélection des entreprises pour la réhabilitation des cuisines et réfectoires. En conséquence, les leçons tirées et présentées dans ce chapitre sont préliminaires, et ne peuvent être considérées comme définitives. Le ME a manifesté son souhait de répliquer rapidement le modèle de cuisine centrale, et a budgétisé la mise en place de 3 nouvelles cuisines centrales en 2019. Il sera important qu'un exercice plus complet de capitalisation de l'expérience puisse être réalisé avant la création de ces cuisines, y compris avant la sélection des sites, de manière à valoriser pleinement les enseignements du projet pilote de Nadhour.

Projet de cuisine centrale de Nadhour

67. Le premier constat qui doit être fait du projet pilote de la cuisine centrale de Nadhour, issu des entretiens avec toutes les parties prenantes et des visites de terrain, est que **la cuisine fonctionne bien**. Depuis son ouverture, en octobre 2018, elle a fonctionné tous les jours d'école en préparant les repas planifiés. On note toutefois que jusqu'au moment de l'évaluation, seules deux écoles satellites sur 6 prévues sont couvertes. Les autres fonctionnent toujours dans le modèle décentralisé et seront intégrées progressivement à la cuisine centrale. Les entretiens avec le personnel de ces deux écoles et les parents d'élève ont montré que la qualité des repas a progressé de manière significative et que l'objectif de servir des repas chauds, diversifiés et de bonne qualité nutritionnelle a été atteint. La visite de la cuisine et les entretiens avec le personnel ont montré que la cuisine était correctement équipée, que le personnel était adapté et correctement formé, que les approvisionnements et la gestion des aliments était satisfaisants.

⁴¹ Le nombre d'écoles avec des jardins potagers revitalisés a été atteint au niveau de 10% des objectifs en 2016, 20% en 2017 et 40% en 2018. Aucun des objectifs prévus en 2016 et 2017 d'appui à des projets pilotes du système décentralisé et de cuisine centrale n'ont été atteints. Les objectifs d'appui à la mise à niveau d'infrastructures et équipements n'ont été que faiblement atteints (10% en 2016, 5% en 2017, 0% en 2018). Voir détails en annexe 3.

68. **Un jardin potager d'un hectare a été créé**, est en production et est géré par un GFDA, ce qui représente une contribution à plusieurs objectifs de la SPAS, notamment la participation des femmes dans l'approvisionnement local des cantines scolaires et la participation de la société civile dans la gestion de l'alimentation scolaire au niveau local. La sélection du site d'implantation du projet a été réalisée par le ME sur le critère principal de la faisabilité de la cuisine, et l'existence de conditions favorables pour la mise en place du jardin potager n'a pas été prise en compte. Les entretiens avec les parties prenantes au niveau national, régional et local ont montré que les **conditions** prévalant dans la zone ont été au contraire **assez défavorables** pour cette activité, en particulier en ce qui concerne la **disponibilité d'un terrain** disposant de conditions favorables (foncier, qualité de la terre, eau)⁴² et de **l'existence d'acteurs pouvant assurer l'exploitation du jardin**. Un GFDA a été créé à l'initiative du projet pilote, avec un appui direct du PAM, pour la gestion du jardin. La visite réalisée sur le terrain et les entretiens avec le PAM et le GFDA ont montré que les capacités organisationnelles, en gestion et techniques du GFDA sont toujours en cours de construction, mais que des progrès importants ont été enregistrés, favorisés par un leadership dynamique au sein du GFDA. Toutefois, la création d'une organisation professionnelle agricole de ce type à l'occasion d'un projet, en regroupant des personnes n'ayant pas une expérience commune de travail, représente un risque important pour la pérennité de la gestion du potager. Une certaine cohésion a été créée parmi les membres du GFDA de Nadhour. Le **fort leadership** existant est un facteur fondamental pour cela, mais en dehors du contrôle des parties prenantes qui appuient le projet. Ces conditions jugées peu favorables ont également **affecté l'efficience** de la mise en œuvre du projet. D'une part les démarches de cession et l'aménagement du terrain ont pris du temps, et d'autre part, il a fallu créer de toute pièce des capacités pour gérer le jardin. De ce fait, il est prévisible qu'une assistance technique et un appui au GFDA seront nécessaires sur le moyen terme.
69. **Le modèle de financement** du potager repose sur un plan de désengagement progressif du PAM, allant du financement de la totalité des coûts d'exploitation à la prise en charge complète de ces coûts par le GFDA en quelques années. Ce modèle est adapté à la circonstance de la création du GFDA à l'initiative du projet, et d'absence de capital au niveau des membres. Il entretient toutefois une situation de dépendance financière du GFDA vis à vis du PAM pendant plusieurs années, ce qui pourrait nuire à l'appropriation et responsabilisation du GFDA sur la gestion et viabilité financière du jardin. De même, ce système ne semble pas adapté à l'objectif de réplique et mise à l'échelle des expériences pilotes, qui nécessitera des sources locales de financement.
70. Les entretiens avec le personnel de l'école de Hechir el Jedid, de la cuisine centrale et avec des membres du GFDA ont montré que la **compréhension des engagements inclus**

⁴² L'école de Hechir el Jedid où la cuisine a été créée ne disposait pas d'un terrain. Le ME a obtenu la cession d'un terrain proche appartenant au Gouvernorat de Zaghwan. L'équipe d'évaluation n'a pas pu connaître les termes exacts de cette cession, mais d'après des entretiens menés au niveau local, la municipalité a souhaité obtenir le terrain une fois que celui-ci avait été aménagé par le projet. Après des discussions avec le gouvernorat, le ME a pu sécuriser la cession du terrain. D'après le PAM, ce problème est réglé de manière durable. Cet épisode montre toutefois que la cession de terrain par des tiers pourrait impliquer des risques fonciers et devrait être évitée. L'eau pour l'irrigation du jardin fournie par un GDA est insuffisante, d'après le GFDA de Nadhour, il n'était possible d'arroser les cultures qu'une fois tous les 10 jours ou toutes les semaines pendant l'été 2018, ce qui a affecté de manière significative la production.

dans l'accord de cession du terrain au GFDA n'était pas complète.⁴³ Certaines incompréhensions pourraient alimenter des interprétations erronées quant au rôle et bénéfice de chaque acteur, ce qui pourrait affecter leur motivation. Pour cela, il est essentiel que les rôles, engagements et bénéfices soient extrêmement clairs et inscrits dans une approche contractuelle claire.

71. Les entretiens avec le personnel de la cuisine et du GFDA ont montré **qu'aucun suivi précis n'était réalisé sur plusieurs éléments liés à des objectifs de la SPAS**. Par exemple, les quantités de production produites et fournies par le GFDA à la cuisine ne sont pas estimées. Le suivi de ce type d'indicateurs sera important au niveau local et national pour mesurer les progrès réalisés dans les objectifs de la SPAS. De plus, en l'absence d'un tel suivi il n'est pas possible de savoir dans quelle mesure le GFDA respecte son engagement de versement de 30% de sa production à la cantine.

Projets pilotes de mise à niveau du système décentralisé

72. La préparation des réhabilitations d'infrastructures physiques (cuisines et réfectoires) suit **un processus long**, qu'il serait souhaitable de raccourcir lors de la mise à l'échelle de ces projets. Les activités préparatoires dans 6 écoles incluant la sélection des écoles, l'estimation initiale des travaux, la sélection par l'UNOPS de bureaux d'étude pour faire les études techniques détaillées, puis la sélection par appel d'offre des entreprises en charge des travaux, se sont étalées sur un an, de mars 2018 à mars 2019. La sélection des écoles et l'estimation initiale des travaux ont nécessité plusieurs visites de terrain du PAM et de l'UNOPS. Le partenariat avec l'UNOPS suppose l'application de ses procédures pour la sélection des entreprises. Toutefois, le PAM considère que la présence de l'UNOPS représente une garantie de respect des normes légales de construction et de qualité. Aussi, les entretiens avec le PAM et le ME ont montré que le partenariat avec l'UNOPS est plus efficient en terme de temps que ne serait l'alternative de passer par la Direction Générale des Bâtiments et Équipements du ME. Aucune autre alternative n'a été envisagée jusqu'à maintenant.
73. D'après le PAM, la recommandation de l'évaluation de sa première phase d'appui au PNAS entre 2013 et 2015⁴⁴ de mettre en œuvre une **approche participative** au niveau local a été partiellement mise en œuvre. Des réunions de concertation et d'information ont eu lieu avec les acteurs locaux, mais pas dans le cadre d'une approche formalisée incluant des diagnostics participatifs locaux du PNAS comme le préconisait l'évaluation. Les visites dans les écoles ont montré que des réunions avaient effectivement eu lieu. Toutefois, les entretiens avec les acteurs locaux ont montré qu'au mieux les directeurs d'écoles étaient bien au fait des objectifs et activités prévues des projets, alors que les parents d'élèves étaient mal informés, et les producteurs locaux n'avaient pas encore été associés. La SPAS vise à créer des dynamiques locales autour de l'école et de l'alimentation scolaire qui permettent de progresser sur les différents objectifs de la SPAS. De telles dynamiques

⁴³ Le GFDA et l'école de Hechir el Jedid, qui ne joue dans le montage qu'un rôle d'intermédiaire formel puisque le terrain est cédé par le Gouvernorat, déclarent que le GFDA doit verser gratuitement 30% de la production du jardin à l'école en contrepartie de la cession de l'exploitation. Le PAM a confirmé que cette contrepartie doit être versée à la cuisine centrale et non à l'école, ce qui est plus logique avec l'objectif d'approvisionnement local.

⁴⁴ *Projet de Développement Tunisie – 200493 Renforcement des Capacités dans le Cadre du Programme d'Alimentation Scolaire (Décembre 2012-Juin 2015) Rapport d'Évaluation finale*, PAM, IRAN, 2015.

devraient être renforcées au travers d'un processus plus participatif qui inclut la participation et responsabilisation des acteurs locaux dès l'initiation des projets dans les écoles. De même, en l'absence d'une telle approche, dans les écoles visitées plusieurs aspects clés de la réussite et pérennité des projets n'ont pas encore été abordés, comme les responsabilités et contributions des acteurs pour la gestion des potagers et des cuisines, la participation communautaire dans la mise en œuvre des projets, la main d'œuvre des cuisines, la viabilité financière des potagers, les opportunités pour l'approvisionnement local, etc. L'équipe d'évaluation reconnaît qu'il est difficile de définir de manière définitive tous ces aspects dans la phase préparatoire des projets, et qu'il est parfois nécessaire de démarrer des réalisations physiques pour motiver les acteurs locaux. Néanmoins, un processus plus participatif pourrait aborder certaines questions clés de la faisabilité et viabilité des projets, et définir des responsabilités dès la phase d'initiation des projets.

74. Comme indiqué dans les leçons préliminaires tirées de la cuisine centrale de Nadhour, le modèle de financement de l'extension du jardin potager de l'école de Jeradou pourrait nuire à l'appropriation et la responsabilisation des acteurs locaux de la pérennisation de cette action⁴⁵.

2.2.3 Contribution du PAM pour renforcer les capacités du gouvernement pour le PNAS

75. La liste détaillée des activités de renforcement des capacités mises en œuvre par le PAM est présentée dans l'annexe 9. Les informations contenues dans les rapports SPR 2016 et 2017, et le Rapport Annuel de Pays (ACR en anglais) 2018 montrent que le PAM a été très efficace dans la mise en œuvre de ces activités, surtout en 2017 et 2018 (voir annexe 3). Les objectifs de personnel gouvernemental formé n'ont pas été atteints en 2016, mais ont été largement dépassés 2017 et 2018 (respectivement 233% et 131% de réalisation des objectifs fixés). Il en est de même, des objectifs de formation d'acteurs locaux impliqués dans la gestion de l'alimentation scolaire (respectivement 1400% et 223% en 2017 et 2018) et du nombre d'activités d'assistance technique réalisées (100%, 250% et 114% des objectifs atteints en 2016, 2017 et 2018).

76. On peut observer dans cette liste que ces activités sont de 3 natures : formations et organisations d'évènements ou de séminaires, voyages d'étude et élaboration de guides et de manuels.

77. D'après le ME, les voyages d'étude ont permis à la fois aux participants de découvrir des expériences réussies dans d'autres pays en lien avec les objectifs de la SPAS, et de faire connaître les actions en cours en Tunisie. Toutefois, alors que l'évaluation de l'appui du PAM au PNAS entre 2013 et 2015 relevait que ces voyages avaient représenté une source d'inspiration très précise pour la définition du modèle d'alimentation scolaire défini dans la SPAS, l'équipe d'évaluation n'a pas collecté de preuves claires de la valorisation des enseignements reçus par les participants lors de ces voyages entre 2016 et 2018.

⁴⁵ Les entretiens avec le personnel de l'école et le GDA formellement en charge de la gestion du potager (en réalité le potager est géré par le directeur de l'école) ont montré qu'avant l'intervention du PAM le directeur de l'école faisait appel à la communauté pour mobiliser des ressources pour l'exploitation du jardin potager. Comme à Nadhour, le PAM met en œuvre un projet d'appui (extension du jardin) dans lequel il finance la majorité des coûts d'exploitation du jardin avec un plan de désengagement progressif. A Jeradou, ce financement a permis au directeur de ne plus faire recours à la communauté, ce qui pourrait affecter la pérennité du projet et va dans le sens opposé à l'objectif de mobilisation de la communauté.

Néanmoins, même si les voyages n'ont pas donné lieu à des décisions directement imputables à ces enseignements, ils ont contribué à l'établissement d'un environnement favorable à la mise en œuvre de la SPAS en permettant à du personnel du ME et du MA impliqué dans la prise de décision stratégique de s'informer sur l'évolution au niveau global d'aspects directement liés aux dimensions du PNAS.

78. Les formations, évènements et séminaires ont concerné une multitude d'acteurs au niveau national, régional et local, et de thèmes. Au total, 11 activités de cette nature ont touché plus de 950 personnes. Cela représente une contribution significative à l'amélioration des connaissances et capacités individuelles de personnes directement impliquées dans le PNAS. Comme indiqué au chapitre 2.2.1 *Efficacité de l'intervention du PAM pour contribuer à progresser sur les 6 objectifs de la SPAS*, en dehors du projet pilote de cuisine centrale de Nadhour, ces personnes n'ont pas encore pu mettre en pratique les enseignements reçus car cela nécessite la réalisation d'autres conditions comme l'amélioration des infrastructures.
79. Le PAM a travaillé sur l'élaboration de 4 guides et manuels, sur les procédures d'approvisionnement, stockage et de préparation des aliments, la nutrition, l'hygiène et l'exploitation de jardins potagers. Les entretiens menés avec le MS et le MA ont montré qu'ils n'avaient pas toujours été associés à l'élaboration de ces documents dans leurs domaines de compétences, ce qui est regrettable (guide des menus et manuel de jardin potager). On note également que même les documents finalisés (Guide de nutrition et hygiène, guide de menus, manuel de jardin potager) sont inconnus de ces institutions et des acteurs locaux censés les utiliser.
80. En définitive, le PAM a apporté une contribution significative au renforcement des capacités des parties prenantes de l'alimentation scolaire. Les conditions ne sont pas encore toujours réunies pour que ce renforcement se traduise par une amélioration de la gestion du PNAS, car d'autres actions doivent accompagner ce processus.

2.2.4 Progrès enregistrés par l'intervention dans le domaine de l'égalité hommes-femmes et de la promotion de l'autonomisation des femmes

81. Les progrès enregistrés dans le domaine de l'égalité hommes-femmes et de la promotion de l'autonomisation des femmes sont liés à l'objectif de la SPAS de développement rural au travers de l'approvisionnement des cantines scolaires avec la production locale en impliquant en priorité des femmes rurales.
82. En rapport avec cet objectif, la principale mesure mise en œuvre pendant la période évaluée a été l'appui à la création du GFDA de Nadhour à qui la gestion du jardin potager scolaire a été confiée. Le PAM a accompagné le GFDA dans toutes les étapes de sa création et développement de capacités (voir détail en annexe 9), y compris l'encadrement et le financement de l'exploitation du jardin potager, comme mentionné auparavant. De même, le PAM appuie un GFDA à Korba pour la gestion du jardin de l'école Boulazhar au travers de l'association partenaire ATPNE Korba.
83. Ce résultat peut être qualifié de pas important dans cet objectif de la SPAS compte tenu des contraintes spécifiques auxquelles les femmes rurales sont confrontées, notamment l'accès aux moyens de production dont la terre. Sur ce point, la convention passée entre le ME et le MA pour la cession du terrain au GFDA est une expérience positive et répliquable

même si, comme indiqué au chapitre 222. *Leçons préliminaires tirées des activités et des projets pilotes*, les circonstances particulières du projet de Nadhour ont amené à choisir un modèle intégrant certains risques fonciers. Le PAM et le ME ont réalisé plusieurs activités de visibilité autour de cette expérience, y compris dans le cadre de l'initiative MENA, qui pourront contribuer à sa réplication et à la normalisation de la cession de la gestion de jardins potagers à des groupes de femmes.

84. Par ailleurs, les visites de terrain ont permis de constater la reproduction de certains stéréotypes d'inégalités de genre dans les projets pilotes appuyés par le PAM. Ainsi, les entretiens avec les membres du GFDA de Nadhour et le personnel de l'école de Jéradou ont montré que les femmes employées comme main d'œuvre dans ces jardins reçoivent des rémunérations toujours très significativement inférieures aux normes de rémunération des hommes dans la zone. De même le personnel de la cuisine centrale de Nadhour est en très grande partie composé d'hommes.
85. Enfin, on note que certaines opportunités de synergies avec le Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance n'ont pas été totalement exploitées. Ce Ministère met en œuvre la plateforme « RAIDA : Mon bonheur...devenir entrepreneure » qui fait la promotion de l'entrepreneuriat féminin au travers de l'accès au crédit pour les femmes rurales. En lien avec le constat sur le modèle de financement des jardins potagers fait au chapitre 222, ce type de synergies pourraient être explorées.

Principaux résultats : Quels sont les résultats de l'intervention du PAM et quelles sont leurs perspectives de pérennité ?

- Le PAM est un partenaire fondamental du ME pour l'amélioration du PNAS. Il est très solidement positionné et des relations de confiance et de proximité ont été développées. Cela a contribué à générer des résultats importants dans la progression vers les objectifs de la SPAS, avec des contributions du PAM allant d'une assistance technique permanente sur tous les processus de la SPAS à des activités directement mises en œuvre par le PAM.
- Le PAM a été efficace dans la mise en œuvre de ses actions de renforcement des capacités. Celles-ci ont inclus des voyages d'étude qui ont contribué à l'établissement d'un environnement favorable, des formations, événements et séminaires, qui pourront générer des effets tangibles lorsque les activités d'amélioration des infrastructures dans les écoles démarreront, et l'élaboration de guides et manuels, qui ne sont pas encore connus des acteurs au niveau national et local.
- La création de l'OOESCO et la construction de ses capacités toujours en cours est l'élément le plus significatif de l'axe *Cadre juridique et gouvernance*, car elle devrait permettre une amélioration de la PNAS à de multiples niveaux.
- Dans l'axe *Mise à niveau du système décentralisé* les actions du PAM ont surtout porté sur le renforcement des capacités, mais l'impact attendu au niveau des écoles n'est pas encore visible, car des investissements nécessaires en infrastructures n'ont pas encore eu lieu. La réalisation de projets pilotes pour valider les modèles proposés a été affectée par le manque de ressources. Le volet d'appui au développement de l'approvisionnement basé sur la production locale n'a pas connu d'avancée importante.
- Dans l'axe *Participation de la communauté et de la société civile*, des progrès significatifs sont enregistrés avec l'engagement de plusieurs associations et de deux organisations

professionnelles agricoles, dont une féminine, dans des projets pilotes. L'approche participative communautaire recommandée par l'évaluation de la phase précédente d'intervention du PAM a été partiellement mise en œuvre. Elle devrait être renforcée pour promouvoir une approche plus intégrale.

- Dans l'axe *Modèles alternatifs d'alimentation scolaire*, le PAM a appuyé la mise en œuvre de projets pilotes de cuisine centrale et d'externalisation du service.
- Des leçons préliminaires ont été tirées des projets pilotes en cours de mise en œuvre. La cuisine centrale de Nadhour fonctionne bien et a permis une amélioration de la qualité des repas dans les écoles servies. Un potager a été créé et a été confié à un GFDA créé pour l'occasion, ce qui a permis la validation d'un modèle de partenariat entre le ME, le MA et le GFDA, malgré certaines conditions plutôt défavorables qui ont affecté l'efficacité du projet. Le modèle de financement par le PAM des GDA qui gèrent des potagers pourrait nuire à leur appropriation et responsabilisation sur la viabilité financière des potagers. La création du GFDA de Nadhour et la cession du potager avec l'établissement du modèle de cession représente une avancée importante dans les objectifs d'égalité hommes-femmes et d'autonomisation des femmes, compte tenu des inégalités dont souffrent les femmes rurales pour accéder à des actifs productifs. Certains stéréotypes d'inégalité ont toutefois été reproduits dans les projets pilotes.

2.3 Quels sont les facteurs qui ont influencé les résultats

2.3.1 Contribution des critères de sélection des sites des projets pilotes pour atteindre les résultats attendus de l'intervention

86. Le BP du PAM a défini des critères de sélection des écoles ciblées par les projets pilotes de mise à niveau du système décentralisé. La cuisine centrale de Nadhour a été sélectionnée par le ME sur des critères de faisabilité physique de la cantine.
87. Les critères utilisés pour le système décentralisé et transcrits dans la *Fiche d'évaluation pour les écoles à sélectionner en 2018* regroupent des critères de **vulnérabilité** et de **besoins**⁴⁶, de **faisabilité** de la réhabilitation de la cuisine et du réfectoire⁴⁷, de faisabilité de la création d'un jardin potager⁴⁸, de **potentialités relatives à l'approche multidimensionnelle** et aux objectifs de la SPAS⁴⁹, et de **potentialités pour des synergies avec d'autres acteurs**⁵⁰.
88. L'ensemble de ces critères sont jugés pertinents compte tenu des objectifs des projets pilotes. Ils doivent permettre de vérifier les besoins existants et de justifier leur mise en œuvre dans les écoles sélectionnées, de vérifier la faisabilité des projets, et d'identifier des facteurs qui peuvent favoriser la mise en œuvre de l'approche multidimensionnelle et ainsi permettre de tirer des leçons pour la mise à l'échelle future.

⁴⁶ Taux d'abandon scolaire, isolement et distance entre les habitations et les écoles, conditions actuelles d'hygiène, équipements de restauration disponibles, types de repas servis, nombre de repas servis.

⁴⁷ Espace disponible, accès à l'eau et à l'électricité, accessibilité à l'école, situation de sécurité.

⁴⁸ Existence d'un jardin potager pédagogique, accès à l'eau pour l'irrigation, accessibilité et foncier du terrain, espace disponible, qualité du sol, accès à l'électricité.

⁴⁹ Personnel de la cantine, niveau d'approvisionnement en produits locaux, présence de structures et/ou d'organisations professionnelles agricoles, participation des professeurs, élèves et parents à la cantine et au jardin pédagogique (si existant).

⁵⁰ Présence d'autres interventions d'agences des Nations Unies ou d'autres acteurs.

89. Les discussions avec le BP du PAM ont toutefois permis de constater que dans la pratique, **il est difficile de trouver des écoles qui répondent à tous les critères de choix** : besoins existants dans des zones particulièrement vulnérables, projets faisables avec des facteurs optimaux. Les entretiens avec d'autres parties prenantes ont confirmé que certains facteurs sont en général plutôt, voire très défavorables en Tunisie, comme la structuration du monde rural et agricole ou la culture de mobilisation communautaire. En conséquence, dans les écoles visitées (cuisine centrale et système décentralisé), certains des facteurs correspondant à des critères de sélection sont plutôt défavorables. Par exemple, comme on l'a dit au chapitre 2.2.2, l'école de Hechir el Jedid ne dispose pas de terrain, aucune organisation professionnelle agricole n'existait dans ses environs, et la disponibilité en eau fournie par un GDA est insuffisante. Pour ce qui est de Cebalat Ben Amar, la disponibilité en eau pour le jardin potager est également une contrainte, de même que l'existence d'organisations professionnelles agricoles pouvant approvisionner la cantine. Cette situation prévaut également autour de l'école de Jabess.
90. **Ce constat suggère qu'il n'est probablement pas possible de développer toutes les dimensions du PNAS dans toutes les écoles de manière homogène**, mais qu'au contraire, le contexte et les facteurs prévalant dans chaque école déterminent un potentiel variable de développement de chaque dimension.

2.3.2 *Pertinence et efficacité des partenariats établis*

91. Deux types de partenariats établis par le PAM dans le cadre de son appui au PNAS peuvent être distingués.
92. En premier lieu, **les partenariats institutionnels avec le ME et le MA** sont basés sur des **relations solides et une confiance mutuelle**. Les entretiens avec ces institutions ont montré que le PAM est extrêmement bien positionné auprès d'eux. Le PAM intervient à la demande du ME en appui au PNAS que le ME gère au travers de l'OOESCO. Ce partenariat est donc indispensable et l'ensemble des actions menées par le PAM sont coordonnées et encadrées en commun accord avec le ME. Le PAM et le ME ont intégré avec succès le MA au sein du comité de pilotage de l'alimentation scolaire et pour la mise en œuvre des projets pilotes, en particulier la mise en place des jardins potagers scolaires. Ainsi, le MA participe à la sélection des écoles, a joué un rôle important dans la cession de la parcelle du jardin de Nadhour au GFDA au travers de la convention qu'il a signé avec le ME, et a également joué un rôle important, au travers du Commissariat Régional de Développement Agricole (CRDA) et de la représentation locale de l'Agence de Vulgarisation et Formation Agricole (AVFA), dans l'appui et l'encadrement du GFDA de Nadhour.
93. En second lieu, le PAM a développé des **partenariats opérationnels avec des organisations de la société civile** pour la mise en œuvre des projets pilotes, en conformité avec ce qui est stipulé dans le PEP 2018-2022 et avec l'objectif de promouvoir la participation communautaire et de la société civile dans le PNAS comme défini dans la SPAS. Le PAM a signé des accords de partenariat avec 4 organisations, dont deux associations (ATPNE et URPCT) et deux organisations professionnelles agricoles (GFDA de Nadhour et GDA Amal de Jéradou). Les discussions avec le PAM et avec ces partenaires ont montré que les associations professionnelles agricoles ne constituent pas de véritables partenaires opérationnels sur lesquels le PAM peut s'appuyer pour mettre en œuvre les projets pilotes, compte tenu de leurs capacités très réduites et rôle potentiel

limité à la gestion de jardins potagers et l'approvisionnement local au niveau très local. Ces organisations devraient en réalité plus être assimilées à des bénéficiaires des actions qu'à des partenaires de leur mise en œuvre.

94. Pour ce qui est des deux associations de la société civile, les entretiens avec le PAM et avec elles ont montré qu'elles possédaient une expérience préalable de mise en œuvre de projets sociaux ou de développement local. Toutefois, ces associations disposent de capacités limitées en termes d'expérience et de solidité de leur structure, qui pour le moment ne laissent pas entrevoir la possibilité qu'elles puissent jouer un rôle clé dans la mise à l'échelle future des expériences pilotes. En d'autres termes, ces associations mettent en œuvre chacune un projet pilote dans une école, et ne semblent pas avoir les capacités et l'expérience requise pour pouvoir gérer simultanément plusieurs projets. Ce constat est logique, compte tenu du contexte de développement de la société civile en Tunisie. La révolution de 2011 a ouvert une fenêtre pour les organisations de la société civile, jusqu'alors largement contrôlées par l'ancien régime. L'adoption d'un nouveau cadre légal a permis la création de nombreuses associations et la restructuration de beaucoup d'autres. Toutefois, il s'agit d'une évolution récente et, d'après plusieurs acteurs de la coopération internationale, les associations tunisiennes qui possèdent de l'expérience et un certain niveau de capacités sont peu nombreuses. Ce constat représente un défi pour la mise à l'échelle des projets pilotes, notamment pour la mise en œuvre des dimensions « soft » (renforcement des capacités des acteurs locaux, appui au développement de l'approvisionnement local, promotion de la participation communautaire,...) de la SPAS pour lesquelles les acteurs institutionnels ont également une expérience limitée.
95. Le PAM a mis en œuvre une approche basée sur des appels à manifestation d'intérêt pour identifier des partenaires potentiels de la société civile. Cette approche a permis d'identifier les deux associations partenaires et quelques autres, dont une ONG internationale, avec qui des discussions ont été engagées. Ces résultats sont importants, mais compte tenu du contexte décrit plus haut, cette approche ne semble pas suffisante pour identifier un nombre suffisant de partenaires ayant des capacités supérieures pour la mise à l'échelle des modèles testés.

2.3.3 Rôles et responsabilités des parties prenantes, et coordination entre elles

96. **Au niveau National**, tel que relevé dans l'évaluation de la phase précédente de l'appui du PAM au PNAS (2013-2015), le PAM a contribué avec succès à créer une **forte dynamique multisectorielle et multi acteurs**. Lors de cette première phase, cela avait en particulier permis un fort travail collectif et une forte appropriation par ces parties prenantes pour l'élaboration de la SPAS et de ses différentes dimensions.
97. D'après les entretiens réalisés avec les parties prenantes du PNAS au niveau national, entre 2016 et 2018 cette dynamique a pu être conservée même si la formalisation du comité de pilotage du PNAS, recommandé par l'évaluation de 2015, est intervenue tardivement (en janvier 2019). Cela s'est notamment traduit par l'élaboration collective, avec toutes les parties prenantes pertinentes au niveau national, du Plan d'action 2018-2021 qui identifie clairement les parties prenantes responsables et devant participer aux différentes actions planifiées en fonction de leur mandat. En termes de coordination, les entretiens avec le PAM et l'OOESCO ont montré que l'OOESCO est progressivement monté

en puissance depuis sa création pour assurer le suivi et la coordination de la mise en œuvre de ce plan d'action. On note toutefois qu'aucun mécanisme clair de suivi n'a été défini, ce qui pourrait affecter la réalisation des résultats planifiés.

98. **Au niveau régional**, l'évaluation de 2015 avait recommandé la mise en œuvre de cette approche multisectorielle et multi acteurs pour créer une dynamique semblable à celle créée au niveau national. Les entretiens réalisés avec les acteurs régionaux ont montré d'une part que cette approche n'avait pas été formalisée, et d'autre part que l'implication et la coordination des acteurs régionaux étaient hétérogène⁵¹, et qu'aucune institution n'assurait un leadership à ce niveau. Il convient de préciser que la mise en place des structures régionales de l'OOESCO, qui devraient jouer ce rôle, est récente. En conséquence, jusqu'à présent le PAM conserve un rôle de leadership important pour la coordination des actions, et seuls le ME et le MA ont été impliqués. Pour la mise à l'échelle future et la pérennisation des progrès réalisés, il sera nécessaire que les structures régionales de l'OOESCO assurent le leadership et la coordination de tous les acteurs pertinents au niveau régional.

99. **Au niveau local**, comme au niveau régional, les visites de terrain ont montré un niveau de participation et de coordination inégal. A Nadhour, la participation du personnel des écoles, de la structure de gestion de la cuisine de l'OOESCO, du MA au travers de l'AVFA, du GFDA a contribué de manière significative aux résultats obtenus. Le PAM conserve toutefois un rôle de coordination et leadership important, qu'il devra transférer pour la pérennisation du projet. Comme indiqué précédemment, la mise en œuvre des projets de mise à niveau du système décentralisé est encore à un stade de préparation des réalisations. Toutefois, on note que dans plusieurs écoles visitées, seul le personnel des écoles et les parents d'élève ont été impliqués jusqu'à maintenant. A Jeradou, le GDA Amal est sensé jouer un rôle important dans la gestion du jardin potager, mais dans la réalité c'est le directeur de l'école qui assure seul cette fonction. Là encore il sera nécessaire de formaliser une approche plus inclusive et participative pour pérenniser les actions, progresser sur toutes les dimensions du PNAS dans le cadre la mise à l'échelle future.

2.3.4 Contribution du partenariat entre le ME, le MA, la cuisine centrale pilote et l'association de productrices pour créer des bénéfices pérennes pour l'association

100. Comme indiqué au chapitre 2.2.4, le partenariat entre le ME et le MA a joué un rôle important pour permettre l'accès du GFDA de Nadhour au terrain sur lequel le jardin potager a été implanté, dans un contexte de contraintes particulières pour les femmes pour accéder aux actifs productifs. Cela représente un bénéfice potentiellement très important pour les membres du GFDA, si elles parviennent à développer une activité productive rentable et viable. L'évaluation n'a pas pu faire de constat au-delà de cela sur ce point, puisque l'exploitation du jardin a démarré récemment et qu'elle n'a pas encore produit de bénéfices pour les membres.

⁵¹ Les acteurs régionaux rencontrés de Zaghouan et Nabeul ont montré une bonne connaissance de leur rôle alors qu'à Ariana et Kairouan, ils n'ont pas semblé connaître de manière précise le rôle potentiel qu'ils pourraient jouer.

102. Trois remarques complémentaires doivent toutefois être réalisées.
103. En premier lieu, la création du GFDA a créé une dynamique d'organisation et d'initiatives partagées entre les membres, qui s'est traduite par la mise en œuvre d'activités complémentaires à la gestion du jardin potager de Nadhour⁵². Cela témoigne du dynamisme croissant du GFDA et de son appropriation au moins par les leaders du groupe. Ces activités ont produit des revenus limités pour certaines membres.
104. En second lieu, l'entretien réalisé avec les membres du GFDA a montré que la gestion du jardin potager n'intéresse pour le moment qu'une minorité de membres, essentiellement les leaders du groupe. Les personnes, notamment des femmes, qui travaillent dans le jardin ne sont pas des membres. Elles sont des ouvrières agricoles rémunérées de manière journalière. Le statut de GDA ne permet pas légalement la distribution de revenus aux membres. De ce fait, il n'est pas clair que ce modèle de gestion et d'organisation puisse créer un revenu significatif pour les membres. On note toutefois que, d'après les entretiens réalisés avec plusieurs CRDA, dans la pratique les GFDA distribuent certains revenus à leurs membres. D'après les entretiens réalisés avec le PAM et le MA, des discussions ont été engagées pour analyser la pertinence de faire évoluer le statut du GFDA vers une Société Mutuelle de Services Agricoles (SMSA). Ce type de structure permet la distribution de revenus au sein des membres. Les entretiens avec des CRDA ont montré qu'il n'est pas applicable à des petites structures étant données certaines obligations en termes de certification de comptes, qui ont un coût significatif. De ce fait, cette solution paraît difficile à mettre en place dans les écoles où des petites structures centrées sur la gestion des jardins potagers seront créées.
105. Au moment de l'évaluation, le GFDA rassemblait 130 membres. D'après les membres du GFDA interrogées, les autres activités initiées par le GFDA ont impliqué un nombre important de membres, qui ont plus d'intérêt pour des activités de transformation de produits agricoles qu'elles menaient auparavant de manière individuelle, que pour la gestion du jardin potager.
106. En définitive, de ces constats ressort que bien que la cession de la gestion du jardin potager soit à l'origine de la création du GFDA et de l'organisation des femmes rurales de la zone, le potentiel de génération de bénéfices pour les participantes, notamment monétaires, semble se situer sur d'autres activités. Cet aspect devrait être approfondi et suivi dans l'avenir, car il pourrait potentiellement représenter un risque pour la pérennité de la gestion du jardin potager.

2.3.5 Avantages et incitations pour les parties prenantes engagées dans le PNAS au niveau local

107. Le tableau suivant présente les différents avantages et éléments d'incitation pour les parties prenantes qui sont engagées dans le PNAS au niveau local, dans les localités visitées par l'équipe d'évaluation. Les éléments présentés correspondent aux avantages et incitations constatés et/ou potentiels attendus par les participants.

⁵² D'après les membres du GFDA interrogées, le GFDA a organisé plusieurs activités collectives de transformation de produits agricoles et de participation à des foires.

Tableau 5 : Avantages et incitations pour les parties prenantes au niveau local

Partie prenante	Avantages/incitations
ME/OOESCO	- Progression vers l'ensemble des objectifs du PNAS et de sa SPAS
MA/CRDA/AVFA	- Contribution aux objectifs de structuration du monde rural, en particulier des femmes rurales - Intérêt pour la dimension d'approvisionnement local des cantines scolaires, qui peut représenter une voie intéressante pour la commercialisation des productions locales qui représente une contrainte pour les producteurs. - Intérêt pour la création de jardins potagers
Personnel des écoles	- Amélioration de l'alimentation des élèves à l'école, pouvant avoir un effet positif sur les résultats éducatifs - Amélioration des infrastructures et des ressources de l'école (au travers de la possibilité de vendre des excédents de production dans les jardins potagers) - Développement d'un programme pédagogique dans les jardins potagers
GDA/GFDA	- Accès à une parcelle agricole - Bénéfices monétaires attendus pour les membres - Rémunération améliorée pour les femmes ouvrières agricoles - Contribution à l'amélioration de l'alimentation des élèves à l'école - Dynamique d'organisation des femmes rurales et nouvelles initiatives d'activités de transformation de produits agricoles et de création de revenus
Parents d'élève	- Amélioration de l'alimentation des élèves à l'école - Accès à un revenu rémunéré pour les femmes rurales
Élèves	- Amélioration de l'alimentation des élèves à l'école

Source : élaboré par l'équipe d'évaluation sur la base des informations transmises par les parties prenantes interrogées pendant la mission d'évaluation

108. On note que le tableau ne contient pas les organisations professionnelles agricoles non impliquées dans la gestion des jardins potagers, et qui pourraient potentiellement fournir les cantines scolaires avec la production locale. L'équipe d'évaluation n'a en effet pas rencontré d'organisations de ce type.

109. Les projets pilotes, notamment la cuisine centrale de Nadhour qui est le projet le plus avancé, ont permis de promouvoir la participation de plusieurs acteurs clés dans le PNAS, comme décrit dans les chapitres antérieurs. Toutefois, la participation communautaire, au-delà de la gestion des jardins potagers par des GFDA/GDA reste un défi. Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, les parents d'élèves sont très intéressés par le PNAS, pour améliorer l'alimentation de leurs enfants, mais aussi car, au travers des informations partielles qu'ils ont reçu sur le contenu des projets pilotes, une attente est née liée à l'emploi potentiel de mamans dans les cantines et/ou les jardins potagers. Aucune intention de contribuer gratuitement au fonctionnement des cantines scolaire n'a été signalé. On note toutefois que dans les écoles visitées, les parents ont uniquement participé à des réunions d'information, et n'ont pas été associés à l'identification et à la

planification des activités. Comme indiqué précédemment, il serait souhaitable qu'une approche plus participative et responsabilisante soit développée au niveau local. Une telle approche pourrait potentiellement contribuer à mieux définir le contenu de la participation communautaire et des autres acteurs, notamment les producteurs locaux.

Principaux résultats : Quels sont les facteurs qui ont influencé les résultats ?

- Les critères de sélection des sites des projets pilotes sont pertinents compte tenu des objectifs de ces projets, il est difficile de trouver des écoles qui présentent des conditions favorables pour tous les critères. Cela suggère que le potentiel de développement des dimensions de l'approche multidimensionnelle est inégal d'une école à une autre.
- Les partenariats institutionnels avec le ME et le MA sont basés sur des relations solides et de confiance. Le PAM est très bien positionné auprès de ces institutions.
- L'approche de sélection de partenaires opérationnels de la société civile et les capacités des partenaires déjà identifiés montrent certaines limites dans la perspective de mise à l'échelle des modèles décentralisés et alternatifs qui seront validés.
- La forte dynamique multisectorielle et multiacteurs au niveau national, initiée dans la phase précédente d'appui du PAM, a été maintenue entre 2016 et 2018. L'OOESCO assure de manière croissante le leadership et la coordination entre les acteurs. Cette dynamique n'a pas été reproduite au même niveau à l'échelle régionale et locale et est hétérogène dans les différentes zones d'intervention.
- Des avantages et bénéfices potentiels de l'amélioration de la gestion du PNAS et de l'approche multidimensionnelle sont clairement identifiés pour l'ensemble des parties prenantes du PNAS au niveau national, régional et local. La participation communautaire au-delà de la cession de la gestion des jardins potagers scolaires à des associations de producteurs, notamment des parents d'élève, reste un défi.

3 Conclusions et Recommendations

3.1 Revue Générale/Conclusions

110. L'évaluation a confirmé la **pertinence de l'intervention du PAM avec les priorités** définies par le gouvernement tunisien dans **la réforme du secteur éducatif**. L'amélioration de la vie scolaire, dont l'alimentation scolaire est une composante principale, est une des pierres angulaires de cette réforme.
111. **L'intervention du PAM est totalement alignée avec les objectifs de la SPAS**. Le PAM, dans la phase précédente d'appui au PNAS de 2013 à 2015, avait appuyé le ME et les autres parties prenantes du PNAS à élaborer cette stratégie. L'objectif de son action de 2016 à 2018 est d'appuyer sa mise en œuvre. L'ensemble des activités planifiées et mises en œuvre par le PAM sur la période contribue à la réalisation des 5 axes de la SPAS et aux actions définies dans les plans d'action 2015-2018 et 2018-2021.
112. De même, **ces actions sont pertinentes au regard des besoins de renforcement des capacités** qui avaient été identifiés dans l'Évaluation intégrée du système d'alimentation scolaire en Tunisie et dans la SPAS. Elles ont été planifiées de manière progressive et participative pour s'adapter au rythme de mise en œuvre de la SPAS. Entre 2016 et 2018, l'accent a été mis sur les la création d'un environnement favorable et le renforcement institutionnel, notamment en accompagnant l'OOESCO récemment créé, ce qui est logique compte tenu du faible niveau de mise en œuvre des projets pilotes de terrain.
113. **Les besoins des plus vulnérables sont clairement pris en compte** par le PAM, en particulier car il appui un programme qui cible les zones considérées comme les plus vulnérables du pays, en termes de pauvreté et d'accès à l'éducation, et qui a des objectifs visant à réduire cette vulnérabilité. La sélection des écoles dans lesquelles le PAM intervient intègre des critères de vulnérabilité. Toutefois, en pratique ce sont surtout des critères de faisabilité des projets pilotes qui ont été pris en compte.
114. **Les trois axes d'intervention du PAM sont complémentaires**. Les actions menées au niveau national sont nécessaires pour la mise en œuvre et l'obtention de résultats dans les projets pilotes, et ceux-ci doivent permettre de tirer des leçons utiles pour les différents modèles d'alimentation scolaires.
115. **Les objectifs d'égalité hommes-femmes et d'autonomisation des femmes sont également pris en compte** par le PAM, qui a réalisé un diagnostic de genre et, sur la base des constats réalisés, élaboré un plan d'action de genre. Toutefois, ce plan reste trop général compte tenu des brèches de genre identifiées, spécifiques au contexte. La principale action mise en œuvre par le PAM, la promotion de la participation des femmes dans l'approvisionnement local des cantines scolaires, est toutefois pertinente avec l'une des contraintes principales auxquelles les femmes rurales doivent faire face.
116. **Le PAM est bien intégré dans la coordination avec les acteurs du secteur de l'éducation**, et ses actions en appui au PNAS devraient être très utiles pour plusieurs acteurs clés qui vont investir des ressources importantes dans l'éducation et dans ce

programme. **En revanche, la complémentarité** et les synergies potentielles avec les acteurs intervenant dans le développement rural et agricole, notamment en appui des organisations professionnelles agricoles, **n'ont pas été totalement exploitées.**

117. L'analyse de **l'efficacité du PAM pour contribuer à progresser sur les objectifs de la SPAS** montre que **le PAM est un acteur essentiel pour la mise en œuvre de la SPAS.** Il accompagne tous les processus au travers d'actions ciblées et d'une assistance technique permanente au ME et à l'OOESCO. Après 6 ans d'appui au PNAS, et notamment entre 2016 et 2018, **il a contribué de manière significative au renforcement des capacités.** Toutefois, cela ne s'est pas encore traduit par une amélioration de la qualité des repas servis et de la gestion du PNAS au niveau local, à l'exception de la zone couverte par le projet pilote de cuisine centrale de Nadhour. Ainsi, **des progrès importants ont été enregistrés au niveau du cadre juridique et de la gouvernance** du PNAS, et notamment avec la création et la construction des capacités de l'OOESCO, qui joue un rôle central dans l'amélioration de multitude d'aspects de la gestion du PNAS.
118. Pour ce qui est de la **mise à niveau du système décentralisé**, il n'y a pas eu d'avancées sur les questions du ciblage et de l'augmentation du nombre de jours de fonctionnement des cantines, pour lesquelles le ME préfère maintenir la situation actuelle. **Des actions de renforcement de capacités ont eu lieu, mais d'autres facteurs sont nécessaires pour que cela génère des effets positifs dans les cantines scolaires,** notamment l'amélioration des infrastructures. L'absence de ressources pour le PAM en 2016 et 2017 a affecté la mise en œuvre de ce type d'actions. La dimension de l'approvisionnement basé sur la production locale n'a pas enregistré de progrès significatif.
119. **L'implication des GFDA/GDA dans la gestion des jardins potagers contribue à la participation de la communauté dans l'alimentation scolaire.** D'autres aspects comme la participation des parents d'élève représente toujours un défi, et une approche plus participative devrait être testée pour mieux définir quelle pourrait être leur contribution.
120. Une expérience de **modèle alternatif d'alimentation scolaire**, la cuisine centrale, a été testée dans un projet pilote. La conception d'un modèle d'externalisation du service est en cours. Plusieurs leçons préliminaires ont été tirées de cette expérience. **La cuisine fonctionne bien et a généré une amélioration significative de la qualité des repas servis. Un jardin potager a été créé et sa gestion a été cédée à un GFDA** dont les capacités sont toujours en cours de construction. Le modèle de financement de l'exploitation du jardin pourrait nuire à l'appropriation et responsabilisation de sa viabilité financière par les membres du GFDA. Ce constat a également été observé dans l'école de Jeradou dont l'extension du jardin est également appuyée par le PAM. Aussi, aucun système de suivi de ce projet en lien avec les approches du PNAS n'a été mis en place. Le ME souhaite répliquer l'expérience rapidement. Il sera important de tirer des leçons plus complètes de cela avant la réplification, au cours d'un exercice de capitalisation.
121. **La mise en œuvre de projets pilotes de mise à niveau du modèle décentralisé est toujours dans une phase préparatoire.** Le processus allant de l'identification des écoles à la sélection des entreprises a pris beaucoup de temps, notamment du fait de la participation de plusieurs acteurs institutionnels aux niveaux national, régional et local,

mais aucune alternative plus rapide apportant des garanties de respect des normes identiques n'a été identifiée. **L'approche de mise en œuvre de ces projets pourrait être plus participative avec l'ensemble des parties prenantes locales**, de manière à mieux définir les rôles et contributions potentielles de chacun dès l'initiation des projets.

122. **La convention de cession du jardin potager au GFDA de Nadhour**, passée entre le ME et le MA a permis l'accès à des moyens de production aux membres de ce groupement. Cela représente un résultat positif étant donné que les femmes souffrent habituellement d'un manque d'accès à ce type d'actif en comparaison avec les hommes. Toutefois, il n'est pas clair dans quelle mesure l'exploitation du jardin pourra créer un bénéfice monétaire pour les membres, et si cette activité restera centrale pour le GFDA.
123. L'analyse des critères de sélection des écoles et de la prise en compte de ces critères montre **qu'il n'est probablement pas possible de trouver des écoles présentant des facteurs favorables pour le développement de toutes les dimensions du PNAS**. Cela suggère que le potentiel de développement de ces dimensions est inégal en fonction des zones et des écoles.
124. Le PAM a passé des accords de collaboration avec deux associations tunisiennes. Leur implication dans la mise en œuvre d'un projet pilote dans une école pour chacune représente une **avancée dans la promotion de la participation de la société civile dans le PNAS**. Toutefois, leurs capacités sont limitées ce qui limitera leur rôle potentiel dans la mise à l'échelle de ces expériences. Pour sélectionner des partenaires opérationnels, le PAM s'est basé sur des appels à manifestation d'intérêt. Cette approche a permis d'identifier plusieurs partenaires mais a montré certaines limites dans la perspective de mise à l'échelle des modèles testés et validés, qui nécessitera la multiplication des partenariats avec des organisations ayant des capacités supérieures.
125. Enfin, **l'OOESCO prend progressivement le rôle de leadership et de coordination** pour la mise en œuvre du plan d'action 2018-2021 de la SPAS **au niveau national**. Toutefois, il ne dispose pas d'un mécanisme de suivi et mesure des progrès vers les objectifs de la SPAS. Aussi, la définition du rôle et la coordination des acteurs au niveau régional et local restent insuffisantes, et le PAM joue toujours un rôle prépondérant dans la mobilisation et la coordination des acteurs.

3.2 Leçons Retenues et Bonnes Pratiques

126. En plus des leçons préliminaires tirées des projets pilotes présentées au chapitre 2.2.2 *Leçons préliminaires tirées des activités et des projets pilotes*, l'équipe d'évaluation a relevé trois leçons complémentaires.
127. Dans le contexte tunisien, mais cela peut valoir également dans d'autres contextes, l'identification de facteurs favorables qui permettent une progression homogène vers tous les objectifs ou dimensions d'une approche n'est pas toujours possible. Selon les caractéristiques propres de chaque zone ou site d'intervention, le potentiel de développement de chaque objectif ou dimension varie. Dans une démarche basée sur la mise en œuvre de projets pilotes, leur capitalisation et réplique à l'échelle, il est important que les projets pilotes permettent de tester toutes les approches ou dimensions. Pour cela, des objectifs spécifiques peuvent être définis pour chaque projet pilote et la sélection des sites d'intervention peut répondre à des critères différents.

128. L'approche mise en œuvre pour intégrer les objectifs d'égalité hommes-femmes et d'autonomisation des femmes est très pertinente. Elle est articulée autour de la réalisation d'un diagnostic qui identifie les brèches spécifiques au contexte, et qui est très utile pour permettre la définition d'actions spécifiques et bien ciblées dans un plan d'action de genre.
129. Le PAM a contribué à créer un intérêt nouveau pour l'alimentation scolaire en Tunisie, qui s'est traduit par le doublement du budget national pour cette activité en 2019, et le déblocage de financements importants de plusieurs donateurs. Cet intérêt et ces ressources devraient permettre d'appuyer la mise à l'échelle des nouveaux modèles appuyés par le PAM, et ainsi de créer un impact beaucoup plus important de l'action du PAM. Au moins deux contributions à cela ont été identifiées par l'équipe d'évaluation. D'une part le PAM a su identifier et établir une relation de confiance avec des personnes clés de l'environnement institutionnel tunisien. D'autre part, les actions de visibilité, notamment au travers de l'initiative MENA ont probablement contribué à cet intérêt.

3.3. Recommandations

130. Les recommandations présentées dans ce chapitre sont élaborées sur la base des résultats de l'évaluation. Elles sont présentées par ordre de priorité.

- 1. Organiser un exercice de capitalisation du projet pilote de la cuisine centrale de Nadhour (PAM et OOESCO, court terme).** Le ME souhaite répliquer rapidement le modèle de cuisine centrale. D'après le ME, 3 nouvelles cuisines centrales ont été budgétisées en 2019. L'évaluation a permis de tirer quelques leçons de ce projet, toutefois elles ne sont pas exhaustives et complètes étant donné que l'évaluation avait un mandat beaucoup plus large. De manière à valoriser pleinement l'approche de projets pilotes choisie, le PAM devrait fournir une assistance technique, voir financière si nécessaire, à l'OOESCO pour organiser et faciliter un atelier de capitalisation de l'expérience de Nadhour, avec toutes les parties prenantes concernées. Cet atelier devrait toucher toutes les dimensions du PNSA y compris les effets de ce projet pilote sur l'égalité hommes-femmes et l'autonomisation des femmes, les étapes de création de la cuisine et les acteurs impliqués, afin de tirer des leçons et optimiser les approches sur la base de ces leçons. Dans l'idéal, cet exercice devrait être réalisé avant la planification de nouvelles cuisines centrales, y compris la sélection des sites.
- 2. Appuyer l'OOESCO pour élaborer un système de suivi de la mise en œuvre de la SPAS et mettre en place un mécanisme d'achats aux producteurs locaux (PAM, OOESCO, court terme).** L'OOESCO assure de manière croissante le leadership et la coordination de la mise en œuvre de la SPAS et de son plan d'action. Toutefois, il ne dispose pas d'un outil de suivi permanent qui permette non seulement de suivre la mise en œuvre des activités par rapport au calendrier du plan d'action, mais aussi de mesurer les progrès réalisés vers les objectifs de la SPAS et/ou le développement des 6 dimensions de l'approche multidimensionnelle. Le PAM devrait fournir une assistance technique à l'OOESCO en mobilisant un expert en suivi et évaluation pour développer un tel système. Celui-ci devrait intégrer une composante nationale et le suivi des projets pilotes, également sur la base de l'approche multidimensionnelle. Ainsi, au niveau local des éléments comme la production des jardins potagers, la part d'approvisionnement des cantines scolaires basée sur la production locale, le nombre de femmes accédant à des actifs de production ou à

un emploi rémunéré, ou les revenus générés par les producteurs locaux, devraient être mesurés. Ce système de suivi devrait également intégrer un mécanisme de mesure des progrès réalisés au niveau national. Etant donné qu'une mesure de la situation initiale des principaux piliers de la SPAS a été réalisée en 2014 dans le cadre de l'exercice SABER, avec l'établissement de l'Indice National des Capacités en Alimentation Scolaire, le PAM pourrait proposer au ME de réaliser des mesures régulières du même indice, de nouveau en suivant la méthodologie SABER.

- 3. Appuyer l'OOESCO pour étudier les contraintes potentielles pour le développement de l'approvisionnement basé sur la production locale liées aux règles de passation des marchés publics (PAM, OOESCO, court termes).** Le développement de l'approvisionnement basé sur les producteurs locaux est une des dimensions du PNAS pour laquelle peu d'avancées ont été enregistrées. Le transfert des achats des AADEP vers l'OOESCO va poser le problème du respect des règles de passation des marchés publics, qui pourrait représenter une contrainte pour la mise en œuvre de cette dimension. Le PAM devrait appuyer l'OOESCO pour étudier dans le détail la mesure dans laquelle cela représentera une contrainte essentielle, en incluant une analyse des contraintes spécifiques posées aux femmes, proposer des alternatives à l'application de ces règles au PNAS pour la contractualisation des petits producteurs, et réaliser un plaidoyer auprès des institutions gouvernementales compétentes pour que ces alternatives puissent être adoptées et mises en œuvre.
- 4. Renforcer l'approche de développement local dans la mise en œuvre des projets pilotes de mise à niveau du système décentralisé (PAM, et OOESCO et autres parties prenantes du PNAS, court terme).** Les visites réalisées dans les écoles sélectionnées pour les projets pilotes de mise à niveau du système décentralisé ont montré que certains acteurs locaux clés, comme les parents d'élèves ou les agriculteurs, n'étaient pas pleinement associés dès les phases préliminaires des projets, et étaient souvent mal informés du contenu des projets. De même, l'évaluation de la phase antérieure de l'appui du PAM au PNAS conduite en 2015 avait recommandé la mise en œuvre d'une approche participative pour la mise en œuvre de ces projets, de manière à promouvoir l'appropriation et la participation communautaire. Cette recommandation n'a été que partiellement mise en œuvre. L'approche participative avec les acteurs locaux (personnel des écoles, parents d'élèves, producteurs locaux,...) devrait être renforcée et ces acteurs devraient être associés à la prise de décision des projets pilotes. Cette approche devrait adopter une approche de genre pour permettre d'identifier les rôles et bénéfices spécifiques que le PNAS peut produire pour les femmes rurales au niveau local. La participation et les contributions de ces acteurs devraient, dans la mesure du possible, être formalisées sur le modèle de formalisation de l'engagement du GFDA de Nadhour. Pour cela, le PAM pourrait se rapprocher de l'Unité d'appui aux femmes rurales du MA qui dispose d'une bonne expérience des approches de planification participative, et envisager un partenariat là où cela pourrait être possible.
- 5. Améliorer le ciblage des écoles sélectionnées par le PAM pour la mise en œuvre de projets pilotes (BP du PAM, prochaine phase de sélection d'écoles).** Le BP du PAM a défini des critères de sélection des écoles basés sur plusieurs éléments de faisabilité de mise à niveau des cuisines et réfectoires et de création de jardins potagers, de

vulnérabilité et de besoins, de potentiel pour le développement de l'approche multidimensionnelle, et en termes de synergies avec d'autres acteurs. Ces critères sont jugés pertinents, mais l'identification d'écoles présentant des conditions favorables pour tous les critères pose des difficultés. Les projets pilotes sont censés jouer un rôle important pour la validation des modèles et approches qui seront par la suite répliqués. Pour cela, il est important que des conditions favorables puissent être testées pour chaque dimension de l'approche multidimensionnelle, y compris l'objectif de générer un bénéfice pour les femmes rurales. Le BP du PAM devrait définir des objectifs spécifiques pour chaque projet pilote liés à ces dimensions, et établir des priorités de critère de sélection des sites, parmi les critères existants, en fonction de ces objectifs spécifiques pour chaque projet.

- 6. Diversifier le modèle de financement par le PAM des organisations professionnelles agricoles pour la mise en place de jardins potagers (PAM, moyen terme).** Le modèle mis en œuvre pour appuyer la création ou l'extension de jardins potagers (Jeradou, Nadhour) intègre la prise en charge d'une partie des coûts de création/extension des jardins, et des coûts d'exploitation avec un plan de retrait progressif. Ce modèle présente des avantages, notamment dans les jardins qui sont créés et où les acteurs chargés de leur gestion ne disposent d'aucun capital. Mais il présente également des risques sur l'appropriation et la responsabilisation de la gestion et viabilité économique des jardins. Par exemple, la visite de l'école de Jeradou a montré que certains coûts financés habituellement localement sont pris en charge par l'appui financier du PAM. Le PAM devrait étudier et tester des alternatives susceptibles de renforcer l'appropriation et la responsabilisation des acteurs locaux, comme par exemple la mise en place de fonds de roulement gérés dès le démarrage de l'exploitation des jardins par les acteurs locaux. De même, pour renforcer les possibilités de réplification de la mise en place des jardins compte tenu des limites de ressources qui peuvent se poser, le PAM devrait explorer les possibilités de partenariat avec des institutions de crédit pour le financement de l'exploitation des jardins.
- 7. Renforcer l'approche de partenariat opérationnel avec des organisations de la société civile pour la mise en œuvre des projets pilotes au niveau local (PAM, moyen terme).** La première phase de sélection de partenaires pour la mise en œuvre des projets pilotes de mise à niveau du système décentralisé a permis d'identifier plusieurs partenaires de la société civile. Les entretiens avec le PAM et avec ces associations ont montré certaines limites liées à leurs expériences, capacités ou ancrage territorial dans les zones dans lesquelles elles interviennent. Chacun des partenaires sélectionnés met en œuvre un projet pilote dans une école. La réplification et mise à l'échelle programmée de ces interventions demandera la multiplication des capacités et dans l'idéal, il serait souhaitable que le PAM établisse des partenariats avec des associations plus expérimentées dans la gestion de projets et la mobilisation communautaire qui puissent intervenir dans plusieurs écoles/zones simultanément. Le contexte tunisien présente la contrainte d'une société civile jeune, dont le développement a véritablement commencé depuis 2011. Le PAM a défini une approche d'appel à la manifestation d'intérêt pour identifier des nouveaux partenaires, qui a d'ores et déjà permis d'identifier des acteurs présentant potentiellement des capacités supérieures. Le PAM devrait renforcer cette approche et véritablement mettre en œuvre une stratégie de partenariat destinée à

obtenir à moyen terme d'autres partenaires ayant ces capacités. Au moins deux pistes pourraient être envisagées. La première consiste à engager directement des négociations avec des associations tunisiennes ou ONG internationales ayant collaboré avec d'autres acteurs de la coopération internationale. La seconde consiste en l'élaboration d'un plan de développement des capacités des associations tunisiennes dans la gestion de projet et la mobilisation communautaire, avec le concours d'acteurs experts dans ces domaines.

- 8. Renforcer la collaboration stratégique et les synergies avec d'autres acteurs de la coopération internationale intervenant dans le développement rural et agricole (PAM, moyen terme).** Le PAM est très bien positionné dans l'appui au PNAS et a développé d'excellentes relations et une visibilité avec de nombreux acteurs de la coopération internationale impliqués dans l'éducation, y compris au plus haut niveau du ME. Cela se traduit par un bon niveau de coordination et des collaborations actives avec certains de ces acteurs. La collaboration et la recherche de synergies avec des acteurs impliqués dans le développement rural et agricole ne sont pas tout à fait au même niveau, alors que le développement de certaines des dimensions de l'approche du PAM représente des défis importants dans le contexte de la Tunisie, comme la promotion de la participation communautaire ou l'existence d'organisations professionnelles agricoles pouvant participer à l'approvisionnement des cantines scolaires. Le BP du PAM devrait se rapprocher des acteurs bénéficiant d'expérience dans ces domaines, en particulier dans l'appui à la structuration des femmes rurales productrices, comme la FAO, la GIZ, la coopération Suisse ou l'unité d'appui aux femmes rurales du MA, afin d'explorer des possibilités de synergies permettant de bénéficier de l'expérience et des résultats obtenus par ces acteurs. De même, le PAM pourrait explorer les synergies possibles avec le Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin.
- 9. Reformuler le plan d'action de genre du BP du PAM (PAM, moyen terme).** Le PAM a réalisé un diagnostic de genre et formulé un plan d'action de genre associé au PSP 2018-2022. Cette approche associant ces deux éléments est jugée très pertinente pour permettre la définition d'objectifs de genre spécifiques et adaptés aux défis existants dans le pays et propres au contexte d'intervention du PAM. Toutefois, le plan d'action reste très général et intègre peu d'objectifs et d'activités liés aux défis spécifiques identifiés dans le diagnostic. Celui-ci intègre plusieurs recommandations d'actions à mener ou aspects à prendre en compte spécifiquement liés au contexte de l'alimentation scolaire en Tunisie. La plupart de ces recommandations ne sont pas reprises dans le plan d'action. Pour permettre la mise en œuvre d'actions spécifiques et adaptées au contexte de promotion de l'égalité hommes-femmes et d'autonomisation des femmes, en plus des activités d'appui à des groupes de femmes pour la gestion des jardins potagers, le PAM devrait reformuler son plan d'action genre. Celui-ci devrait être basé sur les conclusions et recommandations du diagnostic de genre, en plus des objectifs généraux visant l'intégration du genre dans toutes les activités du PAM.
- 10. Mieux structurer la planification et le suivi des activités (PAM, à partir de maintenant).** La planification des activités du PAM est structurée autour de ses outils programmatiques (RB 4 du PD et PSP 2018-2022), des plans d'action de la SPAS, et de Plans de travail annuels. Toutefois, les entretiens avec le BP du PAM ont montré que la

planification opérationnelle et le suivi des activités ne sont pas suffisamment systématisés. Il est recommandé au BP du PAM de renforcer la structuration de sa planification opérationnelle et le suivi de la mise en œuvre des actions en complétant les outils existants de planification annuelle par des outils de planification mensuelle plus détaillés et développés lors de réunions mensuelles de l'équipe de programme. Ces réunions permettraient de systématiser le suivi de l'avancée des activités et la prise de décision.

Terms of Reference
EVALUATION of
WFP's capacity strengthening activities to improve the
National School Meals Programme from 2016 to 2018
WFP Tunisia Country Office

Terms of Reference

EVALUATION of

WFP's capacity strengthening activities to improve the National School Meals Programme in Tunisia from 2016 to 2018

Table of Contents

1. Introduction	46
2. Reasons for the Evaluation	46
2.1. Rationale	46
2.2. Objectives.....	47
2.3. Stakeholders and Users.....	48
3. Context and subject of the Evaluation	51
3.1. Context.....	51
3.2. Subject of the evaluation	51
4. Evaluation Approach	53
4.1. Scope	53
4.2. Evaluation Criteria and Questions	53
4.3. Data Availability.....	55
4.4. Methodology	57
4.5. Quality Assurance and Quality Assessment	57
5. Phases and Deliverables	58
6. Organization of the Evaluation & Ethics.....	60
6.1. Evaluation Conduct.....	60
6.2. Team composition and competencies	60
6.3. Security Considerations.....	61
7. Roles and Responsibilities of Stakeholders.....	62
8. Communication and budget.....	63
8.1. Communication.....	63
8.2. Budget	64
Annex 1 Map.....	Error! Bookmark not defined.
Annex 2 Evaluation Schedule	Error! Bookmark not defined.
Annex 3 Membership of the Evaluation Committee	Error! Bookmark not defined.
Annex 4 Membership of the Evaluation Reference Group.....	Error! Bookmark not defined.
Annex 5 Acronyms	Error! Bookmark not defined.
Annex 6 Useful Reference Material.....	Error! Bookmark not defined.

Annex 7 Logical Framework Error! Bookmark not defined.

1. Introduction

1. These Terms of Reference (TOR) are for the evaluation of WFP's capacity strengthening activities to improve the National School Meals Programme (NSMP) in Tunisia. This evaluation is commissioned by WFP's Tunisia Country Office (CO) and will cover the period from January 2016 up to the start of the evaluation, expected in November 2018. The final report is expected to be delivered by the Evaluation Team in June 2019, and shared along with WFP Tunisia CO's management response in July 2018. The purpose of this evaluation is to evaluate Activity 1 of Tunisia's CSP 2018-2022 (previous DEV 200493)⁵³ to determine the extent to which WFP's work with national institutions has yielded the expected results in strengthening national capacities in school meals and social protection programmes. The purpose of this evaluation is also to measure the progress in implementing and replicating the multi-dimensional approach to school meals fostered by the central kitchen pilot projects.
2. This TOR was prepared by WFP's Tunisia Country Office (CO) based upon an initial document review, consultation with stakeholders and following a standard template. The purpose of the TOR is twofold: firstly, it provides key information to the evaluation team and helps guide them throughout the evaluation process; and secondly, it provides key information to stakeholders about the proposed evaluation.
3. This Decentralized Evaluation (DE) intends to be an Activity Evaluation adopting a participatory approach with the Government of Tunisia (i.e. the Ministry of Education (MoE) and the Ministry of Agriculture (MoA), who have shown willingness to engage in the DE through consultations, as well as an interest in learning from its findings. The dimensions of analysis considered by this evaluation will cover three components under which WFP supports the government: (i) strengthening of regulatory frameworks and tools of the NSMP, (ii) upgrade of the existing decentralized model of the NSMP and (iii) piloting of new modalities that are efficient and sustainable and support local development by the revitalisation of school gardens. The objective is to develop a shared understanding on how and to what extent WFP is providing policy advice and technical assistance to the Tunisian Ministry of Education and other partners to efficiently implement the NSMP.

2. Reasons for the Evaluation

4. The reasons for the evaluation being commissioned are presented below.

2.1. Rationale

5. WFP Tunisia CO, in consultation with the Regional Bureau and OEV, opted for conducting a DE to inform the strategic and operational direction of WFP's capacity strengthening support to the NSMP in Tunisia. The pillar of WFP's intervention in Tunisia is the

⁵³ Reference to para 19 of this TOR.

Sustainable School Meals Strategy (SSMS)⁵⁴ and the subsequent Action Plan⁵⁵ developed to enhance the NSMP, adopted by the Government in 2015.

6. This decentralized evaluation falls in between a previously conducted Operational Evaluation in 2015⁵⁶, which informed the SSMS's Action Plan as well as the formulation of Tunisia CSP 2018-2022, and the Tunisia's CSP Mid-Term Evaluation planned to be conducted in 2020. Thus, this DE will serve to inform WFP Tunisia CO and its Government counterparts (i.e. MoE and MoA) on the extent to which the recommendations from the OpEv 2015 have been successfully implemented. In view of the Mid-term Evaluation 2020, the DE wants to inform the strategic direction towards which WFP and the Tunisian Government should proceed to improve the quality and sustainability of the existing NSMP.
7. The evaluation will have the following uses for WFP Tunisia CO:
 - i) support Tunisia's CO, MoE and MoA at all levels to improve their operational decisions,
 - ii) re-align operational decisions to Tunisia's CSP strategic objective where/if necessary,
 - iii) guide the scale-up of central kitchen pilot,
 - iv) reveal areas of opportunity for improvement and inform on the way forward for each of the activity's components (refer to para. 3).
8. In addition, WFP Tunisia CO and the Regional Bureau wish to share the lessons learned from this evaluation with other Country Offices implementing similar school meals programmes with a strong capacity development component in the region (e.g. Armenia, Morocco, Kyrgyz Republic and Tajikistan). Moreover, this is meant to serve as an experience of a WFP-led Decentralized Evaluation (DE), conducted with a high level of Government's participation and involvement along all of its phases.

2.2. Objectives

9. Evaluations in WFP serve the dual and mutually reinforcing objectives of accountability and learning. This evaluation is conducted with the aim to feed into the enhancement of WFP's operational and strategic direction in Tunisia, and thus more geared towards the learning objective.
 - **Learning** – The evaluation will determine the reasons why certain results occurred or not to draw lessons, derive good practices and pointers for learning. It will assess the operationalization of the Sustainable School meals Strategy (SSMS) under the implementation period 2016-2018. The evidence generated will identify the level of success of the programmatic intervention around its multidimensional approach, including links with the local production, revenue generation for rural women,

⁵⁴ During the first phase of the Development project (2013-April 2018), WFP provided technical assistance and policy advice through the development of a Sustainable School Meals Strategy (SSMS), that was validated in December 2014.

⁵⁵ The Plan of Action (2015 – 2018) was developed jointly by WFP and the Government and was validated in November 2015.

⁵⁶ This OpEv evaluated WFP's Tunisia development project 200493 that was launched in December 2013 with the primary purpose of strengthening the Government's capacity to improve the quality and sustainability of the NSMP.

community participation, and nutrition education through school gardens. In addition, it will inform operational and strategic decision-making such as the replicability of the kitchen pilot intervention. The evaluation will also assess the level of integration of recommendations from the OpEv conducted in 2015 into the programme implementation and the measures to adopt in order to fully integrate them. Findings from this evaluation will be actively disseminated and lessons will be incorporated into relevant lesson sharing systems.

- **Accountability** – The evaluation will assess and report on the performance and results of the technical assistance and policy advice WFP is providing to the Tunisian Government to strengthen their NSMP.

2.3. Stakeholders and Users

10. A number of stakeholders both inside and outside of WFP have interests in the results of the evaluation and some of these will be asked to play a role in the evaluation process. Table 1 below provides a preliminary stakeholder analysis, which should be deepened by the evaluation team as part of the Inception phase.

11. Accountability is tied to WFP’s commitments to include beneficiaries as key stakeholders in WFP’s work. As such, WFP is committed to ensuring gender equality and women’s empowerment (GEEW) in the evaluation process, with participation and consultation in the evaluation by women, men, boys and girls from different groups.

Table 1: Preliminary Stakeholders’ analysis

Stakeholders	Interest in the evaluation and likely uses of evaluation report to this stakeholder
INTERNAL STAKEHOLDERS	
Country Office (CO) Tunis	Responsible for the planning and implementation of WFP’s interventions at country level. It has a direct stake in the evaluation and an interest in learning from experience to inform decision-making. It is also called upon to account internally as well as to its beneficiaries and partners for performance and results of its programmes.
Regional Bureau (RB) Cairo	Responsible for both oversight of COs and technical guidance and support, the RB management has an interest in an independent/impartial account of the operational performance as well as in learning from the evaluation findings to apply this learning to other country offices. The Regional Evaluation Officer supports CO/RB management to ensure quality, credible and useful decentralized evaluations.
WFP HQ [technical units]	WFP HQ technical units are responsible for issuing and overseeing the rollout of normative guidance on corporate programme themes, activities and modalities, as well as of overarching corporate policies and strategies. They also have an interest in the lessons that emerge from evaluations, as many may have relevance beyond the geographical area of focus. Relevant HQ units should be consulted from the planning phase to ensure that key policy, strategic and programmatic considerations are understood from the onset of the evaluation.
Office of Evaluation (OEV)	OEV has a stake in ensuring that decentralized evaluations deliver quality, credible and useful evaluations respecting provisions for impartiality as

	well as roles and accountabilities of various decentralised evaluation stakeholders as identified in the evaluation policy.
WFP Executive Board (EB)	The WFP governing body has an interest in being informed about the effectiveness of WFP programmes. This evaluation will not be presented to the Board but its findings may feed into thematic and/or regional syntheses and corporate learning processes.
EXTERNAL STAKEHOLDERS	
Beneficiaries	<p>WFP interventions in Tunisia do not provide food assistance. Tunisia CSP focus in capacity building and technical assistance to the Government in the framework of its NSMP. The enhanced NSMP benefits 250,000 children (120,000 girls and 130,000 boys aged 6-11) attending the 2,500 schools across the country including rural areas.</p> <p>Additional direct beneficiaries of the capacity strengthening interventions in particular through training, include cooks, staff involved in the school meals programme management at central, regional and local level, and school staff and community members participating in the maintenance and management of school gardens.</p>
Government	<p>As direct beneficiary, the Tunisian Government has a direct interest in knowing whether WFP activities in the country are aligned with its priorities, harmonised with the actions of other partners and meet the expected results.</p> <p>The MoE is responsible for the implementation of the NSMP and its interest lies in the efficiency and effectiveness of the school meal programme as a whole so that they best serve the country's needs. Issues related to capacity strengthening and sustainability will be of particular interest.</p> <p>The evaluation will serve the interests of MoA. The MoA facilitates the set-up of school gardens as hubs for nutrition and environmental education and as a complementary source of fresh produce, in accordance with a home-grown school meals approach. In addition, the MoA will be informed on the advantages and their level of benefits to be part of the NSMP.</p> <p>The Ministry of Health and the National Institute for Nutrition participated in the design of nutritious, balanced meals, contributing to a more diversified diet, in order to address the double burden of micronutrient deficiencies.</p>
UN Country team	<p>The UNCT's harmonized action should contribute to the realisation of the government developmental objectives. It has therefore an interest in ensuring that WFP programmes are effective in contributing to the UN concerted efforts. Various agencies are also direct partners of WFP at policy and activity level.</p> <p>The following UN Agencies and Mechanism has a direct interest on the subject of the evaluation and its results:</p> <p>UNDAF (2015-2019), in particular with its axis III on social protection and equitable access to quality social services under SDG 2 and 17.</p> <p>UNICEF and UNESCO strive to promote the inclusion of nutrition, hygiene and environmental education materials into the national curricula.</p> <p>UNOPS is collaborating with WFP Tunisia in the upgrade and equipment of school kitchens.</p>

<p>NGOs National NGOs: Association Tunisienne de Protection de la Nature et de l'Environnement - Korba (ATPNE, Tunisian association for the protection of nature and the environment – Korba), Un Repas Pour Chaque Tunisien (URCPT, A meal for every Tunisian). Groupement Féminin de Développement Agricole (Women Group of Agricultural Development, GFDA)</p>	<p>NGOs are WFP's partners for the implementation of some activities while at the same time having their own interventions. The results of the evaluation might affect future implementation modalities, strategic orientations and partnerships. The National NGOs, GFDA, ATPNE, URPCT are the WFP Cooperating Partners (CP) who facilitate the establishment of a sustainable link between local agriculture production and the National School Meals programme through the revitalization of school gardens and community participation of rural women, students, parents and school staff. In addition, local farmers and rural association, especially composed by women (GDFA) are also indirectly benefitting of WFP's interventions. The evaluation can inform them on what extent the NSMP is instrumental to the creation of income generating opportunities that are sustainable and to what extent the NSMP fosters links with local agriculture production in a home-grown-based approach.</p>
<p>Donors [Italian Cooperation for Development AICS, The Government of Tunisia]</p>	<p>WFP operations are voluntarily funded by a number of donors. They have an interest in knowing whether their funds have been spent efficiently and if WFP's work has been effective and contributed to their own strategies and programmes. AICS is funding 80 percent of Tunisia CSP. In October, WFP and AICS signed an agreement to continue activities over a period of 36 months with Euro 2.5 million. The Ministry of Education financially supported the construction and equipment of the pilot central kitchen and cover the costs of workshops and training sessions. Complementary financing from the Ministry of Agriculture included the revitalization of the pilot school garden. The DE will inform them on the replication of these modalities and best practices.</p>
<p>Private Sector</p>	<p>The local private sector participated to the funding of light construction of the Pilot project (fence around the Naddhour school garden, and the private holding Délice-Danone Tunisia covered the costs to train 70 cooks on the WFP-developed Nutrition and Hygiene Guidelines</p>

12. The primary users of this evaluation will be:

- The Tunisia Country Office and its Government partners (Education and Agriculture) for decision-making purposes, notably related to programme implementation and/or design, and scale-up lessons learned. The Government of Tunisia, represented by the Ministry of Education, will benefit from the DE findings to inform the way forward in policy approach and formulation.
- Given the core functions of the Regional Bureau (RB), RBC is expected to use the evaluation findings to provide strategic guidance, programme support, and oversight
- WFP HQ may use evaluations for wider organizational learning and accountability
- OEV may use the evaluation findings, as appropriate, to feed into evaluation syntheses as well as for annual reporting to the Executive Board.

3. Context and subject of the Evaluation

3.1. Context

13. The Government of Tunisia has made steady progress to consolidate its transition towards more democratic governance and economic recovery, which was triggered by the 2011 Jasmine revolution. However, Government efforts to reduce inequality, strengthen public services and boost job creation have not yet materialized into major, visible improvement. Unemployment rates, currently at 15.3 percent nationally, show considerable disparities, and are especially high in interior rural areas, and among women and youth.
14. Tunisia's 2014 constitution makes explicit commitments to promoting women's appointment to positions of responsibility in all sectors, working towards gender parity in all elected bodies in the country and eliminating violence against women. In spite of progress, gender inequalities remain a significant impediment to social and economic development, and result in disadvantages for, and discrimination against, women and girls. The Gender Inequality Index 2015 ranks Tunisia 58th out of 159 countries.
15. Although there are low levels of hunger, regional disparities render the poorest portion of the population vulnerable to food insecurity. Access to nutritious food is not hindered by a lack of availability, but rather by economic barriers such as low purchasing power. Tunisia faces a double burden of malnutrition, driven by the prevalence of micronutrient deficiencies - most notably, iron deficiency - anaemia, overweight and obesity.
16. Government-funded food subsidies have promoted access to basic food for vulnerable people, but are increasingly seen as insufficient, poorly targeted social policies, with a significant proportion of the subsidy expenditure going to people with middle to high incomes.
17. Although primary school enrolment is high at 99 percent, cumulative dropout rate during primary education is estimated at 5 percent for boys and 7 percent for girls [2]. Tunisia's educational project, laid out in the Ministry of Education's White Paper on the Education Sector Reform (2016), identifies four challenges for the reform: (i) ensure equity and equal opportunities; (ii) improve the quality of teaching and student achievement; (iii) ensure the integration of the education system into the job market and society; and (iv) improve governance. The Government is working to advance the reform's strategic objectives, including developing school life - which encompasses school meals, lodging, school transportation, and extra-curricular activities - and preventing school failure and dropouts.

3.2. Subject of the evaluation

18. WFP Tunisia successfully positioned itself in a technical advisory role through government capacity strengthening activities which aim to enhance Tunisia's National School Meals Programme (NSMP).
19. Development Project 200493 was launched in December 2013. The primary purpose of the project was to strengthen the Government's capacity to improve the quality and sustainability of the existing National School Meals Programme (NSMP). During the first phase of the project (2014-15), WFP provided technical assistance and policy advice under three main pillars: i) a review of the existing programme; ii) study visits for South-South

- cooperation, sharing experiences and best practices; and iii) development of a Sustainable School Meals Strategy (SSMS).
20. The Government requested WFP's continued assistance in a second phase, until June 2018, to provide technical assistance and policy advice to operationalize and implement the SSMS.
 21. In October 2017, the project received a EUR 2.5 (USD 2.9) million contribution from the Government of Italy to support WFP's programme over a duration of 3 years (2018-2021). The contribution from the Italian Agency for Development Cooperation covers 80 percent of the costs of planned activities under the actual Country Strategic Plan (CSP) (2018-2022), which commenced on 01 April 2018 and now subject of this evaluation.
 22. Tunisia CSP 2018-2020 has been informed by the 2017 Strategic Review on Food Security and Nutrition in Tunisia (CSR), the Operation Evaluation commissioned by OEV and conducted in 2015 and developed in accordance with WFP's Strategic Plan (2017-2021), Gender Policy (2015-2020).
 23. Tunisia CSP has been built on one outcome (Outcome 1: *National Institution in Tunisia have strengthen capacity to implement enhanced school meals and social protection programmes which advance social security and nutrition by 2022*) and 1 key activity (Activity 1: *Provide policy advice and technical assistance to national institutions implementing school meals and social protection programmes*).
 24. The DE wants to focus on the three components through which WFP has assisted the Government, under SO 1 of the CSP, to operationalize the SSMS and strengthen the NSMP:
 25. In the first component, WFP strives to strengthen regulatory frameworks and tools in the areas of governance, targeting, cost efficiency, school meals' nutritional quality and safety, monitoring and evaluation. Representatives of the Ministry of Education (MoE).
 26. In the second component, WFP support the upgrade the current decentralized school feeding model in selected schools. This component support the renovation of equipment of school canteens, cooking and water and sanitation facilities; strengthen school committees' skills in school canteen management; promote sharing of good practices; and provide training to enable regional and school level staff to enhance the programme's performance.
 27. A third component consists on the rehabilitation of one central kitchen which will deliver meals to surrounding schools, as well as on the piloting of new implementation modalities that are efficient, accountable, and support local development. Links are being fostered with local smallholder farmers' groups, especially through the engagement of CP and rural women's community-based organizations, to promote the use of locally produced foods, contribute to job creation and enhance local development. School gardens support nutrition and environmental education, and will be leveraged as hubs to promote community participation, demonstrating to children and families how to add to a more nutritious diet with fresh vegetables and fruits.
 28. The annexes related to the subject of the evaluation will inform on the baselines, targets and progress at implementation level.

4. Evaluation Approach

4.1. Scope

29. This is an activity evaluation of the National School Meals Programme conducted by WFP's Tunisia CO. The evaluation will inform the level of implementation and the performance of WFP's activities directed to strengthen the national capacity. It will include all activities in terms of technical assistance and policy advice related to this operation across the three components.
30. Following the previous operational evaluation that was conducted in 2015 on capacity building within the school meals programme framework (December 2012 – June 2015), this decentralized evaluation will be limited to the period 2016 – 2018.
31. The choice of evaluation type, topic, scope and methodology was a result of a consultative process with the CO management, programme team, the MoE and MoA focal points for the NSMP and for this evaluation, the Regional Evaluation Office and discussion with OEV colleagues in HQ. The evidence generated from this evaluation will be in time to inform strategic decisions and the strategic direction of the operation in Tunisia.

4.2. Evaluation Criteria and Questions

32. **Evaluation Criteria** The evaluation will apply the international evaluation criteria of Relevance, Effectiveness, Sustainability and Connectedness.⁵⁷ Gender Equality and empowerment of women should be mainstreamed throughout. These criteria have been selected because of the consultations within the CO and the evaluation function in RBC, and given the nature of this operation and its focus on capacity strengthening and development of the community and the government.
33. **Evaluation Questions** Aligned to the evaluation criteria, the evaluation will address the following key questions, which will be further developed by the evaluation team during the inception phase. Collectively, the questions aim at highlighting the key lessons and performance of Tunisia CSP, which could inform future strategic and operational decisions.
34. The evaluation should analyse how GEEW objectives and GEEW mainstreaming principles were included in the intervention design, whether the object has been guided by WFP and system-wide objectives on GEEW, and ensure that there is capacity strengthening where required. The GEEW dimensions should be integrated into all evaluation criteria as appropriate.

Table 2: Criteria and evaluation questions

Criteria	Evaluation Questions
Relevance	<ul style="list-style-type: none">• Have the programme objectives been consistently relevant to the Tunisian context?• Has the design of the Sustainable School Meals Strategy and the subsequent Action Plans been adequately adjusted over time?

⁵⁷ For more detail see: <http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm> and <http://www.alnap.org/what-we-do/evaluation/eha>

	<ul style="list-style-type: none"> • How and to what extent did the programme design adapt to the needs of the most vulnerable, including women, men, boys and girls belonging to different groups? This include also the indirect beneficiaries represented by the CBOs and groups of rural women. • Is the design and implementation of the intervention under the different components gender-sensitive? • What are the recommendations for a more gender equality and transformative approach for which programme activities can be specifically designed?
Effectiveness	<ul style="list-style-type: none"> • What are the internal and external factors affecting the results expected towards the SSMS'S objectives? • To what extent has the operation been effective in advancing the six objectives of the SSMS: nutrition, social inclusion, social protection, economic development, governance & management? • To what extent was the school selection criteria that was used effective in achieving the results of this operation? What are the recommendations for a more sustainable and inclusive selection modality? • To what extent did the convention signed between MoA, MoE, the pilot school and the group of rural women create actual and sustainable advantages for these actors and how are these advantages sustainable? • What is the analysis of the advantages and incentives (including economic incentives) for the CBOs and groups of rural women to be involved in the NSMP? • To what extent do the activities carried out along the three components complement each other and are in synergy to contribute to the aimed results? • Were there unintended (positive or negative) effects? • Were there additional indirect benefits to the affected populations and/or other stakeholders? • What are the corrective measures suggested that could inform the government and WFP CO through the implementation of the three main components? • Is the supply chain system for the centralised and decentralised NSMP model efficient and clearly framed? Are the roles of the actors and the tools used appropriate? • To what extent was the intervention effective in advancing gender equality and women's empowerment?
Sustainability	<ul style="list-style-type: none"> • Does the programme implementation take into account the political, economic and social transition of the country? • To what extent does WFP enable the government's capacity to enable WFP's exit strategy? • What is the likelihood that the benefits of this intervention will continue after WFP's work ceases?

	<ul style="list-style-type: none"> • Is the central kitchen pilot a model that can move to scale? • What are the comparative advantages and the risks in the use of NNGOs (CBOs) as Cooperating Partners? • To what extent the direct recipients (girls, boys, women and men) are benefitting from the capacity strengthening interventions over the long term?
Connectedness	<ul style="list-style-type: none"> • Does the programme sufficiently leverage on national partnerships? • Have potentially mutually beneficial partnerships been proactively searched and formed in the framework of the work conducted by WFP? • How well defined are the roles and responsibilities of the different ministries (at central and regional level) and other decision-making actors within the framework of the NSMP (OOESCO, ADEP, School Directors, and GDA)? • What is the analysis of the structure and the roles within the different actors involved in the governance of the NSMP? Are they well connected and in synergy? • How and to what extent does the institutional framework signed by MoE and MoA on the access of community-based organizations (CBOs) to school gardens foster gender transformation? • What are the possible scenarios that could better address coordination and governance of the different NSMP's actors?

4.3. Data Availability

35. WFP Tunisia's CO will gather and share key corporate documents relevant to the implementation of the operation including background programme documents from the donor. The Government of Tunisia will be involved and consulted in the data gathering stage. Moreover, the evaluation team can refer to publicly disseminated reports such as the annual SPRs as well as have access to comprehensive monitoring data on outcome, output and process levels of the operation. The country strategic review, which was used to inform the current CSP, will be also made available along with other CO specific sources of information. Concerning the quality of data and information, the evaluation team should:

- i. assess data availability and reliability as part of the inception phase expanding on the information provided in section 4.3. This assessment will inform the data collection;
- ii. systematically check accuracy, consistency and validity of collected data and information and acknowledge any limitations/caveats in drawing conclusions using the data.

36. In particular, the team will carry out a critical assessment on data availability, and will take into consideration the limitations highlighted by the evaluability study to choose the evaluation methods. In doing so, the team will proceed to a critical review of the aspects of evaluability and identify the associated challenges as well as the mitigation measures to be consider. This data availability preliminary assessment will inform the data collection.

37. To answer the question on relevance, the evaluation team will be able to rely on analytical reports, reports from the Program Review Committee, narrative and logical framework of the previous project DEV 900243 and Tunisia CSR and CSP, as well as documents relating to government interventions and that of other actors. In addition, it will look at strategies, policies and directions on relevant national normative documents.
38. On the question on the results and efficiency of the operation, lack of baseline data for some activities can be found. This will need to be reconstructed from findings from various analytical reports and in collaboration with the department of the Ministry of Education. Members of the evaluation team will have access to some institutional planning and will probably be able to obtain information in key informant interviews. At the same time it is important to note that the SABER analysis conducted in 2014 by the Country Office in collaboration with the government and all relevant stakeholders can be, to an extent, used as a baseline for the activities performed by WFP as it moved forward in advising the MoE in strengthening its NSMP.
39. The evaluation team should generate interesting insights on how the main internal and external factors observed have generated changes and influenced how the results were obtained. By means of surveys, focus will be given to, among other things:
- Internal factors, on which WFP can act (such as: processes, systems and tools in place to support the design, implementation, monitoring and evaluation of the operation, and the establishment of corresponding reports, the governance structure and provisions including staffing, capacity and support aspects), technical assistance provided by the Regional Office / Headquarters, partnership arrangements and coordination, etc.)
 - External factors (which WFP cannot influence): the operational environment; the evolution of government policies and donor support, resources and costs, consistency and validity of collected data and information and acknowledge of any limitations/caveat in drawing conclusions using the data.
40. In analyzing the results and the factors influencing the results of the operation, the country office and the Regional Office would like the evaluation to identify good practices that could be replicable in Tunisia as well as in other countries where WFP carries out similar projects in the region.
41. The recommendations will need to be forward-looking in order to inform the implementation and where appropriate adjustments are required in view of the Mid-term Evaluation is planned in 2020. The team will also need to consider the extent to which government institutions have the human, organizational and financial capacities needed to carry out the planned activities. Recommendations and strategy to address this last point want to be included in the evaluation work.

4.4. Methodology

42. The methodology will be designed by the evaluation team during the inception phase. The evaluation design will be non-experimental. The evaluation method should:
- Employ the relevant evaluation criteria of relevance, effectiveness, sustainability and connectedness.
 - Demonstrate impartiality and lack of biases by relying on a cross-section of information sources (stakeholder groups, including beneficiaries, etc.) The selection of field visit sites will also need to demonstrate impartiality.
 - Using mixed methods (quantitative, qualitative, participatory etc.) to ensure triangulation of information through a variety of means.
 - Apply an evaluation matrix geared towards addressing the key evaluation questions taking into account the data availability challenges, the budget and timing constraints;
 - Ensure with mixed methods that women, girls, men and boys from different stakeholders groups participate and that their different voices are heard and used.
43. The methodology should be GEEW-sensitive, indicating what data collection methods are employed to seek information on GEEW issues and to ensure the inclusion of women and marginalised groups. The methodology should ensure that data collected is disaggregated by sex and age; an explanation should be provided if this is not possible. Triangulation of data should ensure that diverse perspectives and voices of both males and females are heard and taken into account.
44. Looking for explicit consideration of gender in the data after fieldwork is too late; the evaluation team must have a clear and detailed plan for collecting data from women and men in gender-sensitive ways before fieldwork begins.
45. The evaluation findings, conclusions and recommendations must reflect gender analysis, and the report should provide lessons/ challenges/ recommendations for conducting gender responsive evaluation in the future. The following mechanisms for independence and impartiality will be employed including hiring of a third-party evaluation team that has not been involved in the implementation of the operation.
46. The following potential risks to the methodology have been identified: gaps in data that cannot be covered through primary data collection during the evaluation mission as well as availability and competing interests of EC and ERG members. Regular online meetings between the EM and the ET will be held throughout the process, to address potential challenges at an early stage and mitigate such risk.

4.5. Quality Assurance and Quality Assessment

47. WFP's Decentralized Evaluation Quality Assurance System (DEQAS) defines the quality standards expected from this evaluation and sets out processes with in-built steps for Quality Assurance, Templates for evaluation products and Checklists for their review. DEQAS is closely aligned to the WFP's evaluation quality assurance system (EQAS) and is based on the UNEG norms and standards and good practice of the international evaluation community and aims to ensure that the evaluation process and products conform to best practice.

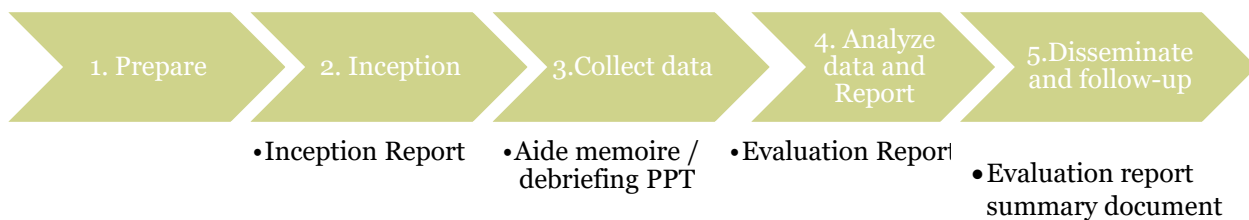
48. DEQAS will be systematically applied to this evaluation. The WFP Evaluation Manager will be responsible for ensuring that the evaluation progresses as per the [DEQAS Process Guide](#) and for conducting a rigorous quality control of the evaluation products ahead of their finalization.
49. WFP has developed a set of [Quality Assurance Checklists](#) for its decentralized evaluations. This includes Checklists for feedback on quality for each of the evaluation products. The relevant Checklist will be applied at each stage, to ensure the quality of the evaluation process and outputs.
50. To enhance the quality and credibility of this evaluation, an outsourced quality support (QS) service directly managed by WFP's Office of Evaluation in Headquarter provides review of the draft inception and evaluation report (in addition to the same provided on draft TOR), and provide:
 - a. systematic feedback from an evaluation perspective, on the quality of the draft inception and evaluation report;
 - b. recommendations on how to improve the quality of the final inception/evaluation report.
51. The evaluation manager will review the feedback and recommendations from QS and share with the team leader, who is expected to use them to finalise the inception/evaluation report. To ensure transparency and credibility of the process in line with the [UNEG norms and standards](#)^[1], a rationale should be provided for any recommendations that the team does not take into account when finalising the report.
52. This quality assurance process as outline above does not interfere with the views and independence of the evaluation team, but ensures the report provides the necessary evidence in a clear and convincing way and draws its conclusions on that basis.
53. The evaluation team will be required to ensure the quality of data (validity, consistency and accuracy) throughout the analytical and reporting phases. The evaluation team should be assured of the accessibility of all relevant documentation within the provisions of the directive on disclosure of information. This is available in [WFP's Directive CP2010/001](#) on Information Disclosure.
54. All final evaluation reports will be subjected to a post hoc quality assessment by an independent entity through a process that is managed by OEV. The overall rating category of the reports will be made public alongside the evaluation reports.

5. Phases and Deliverables

55. The evaluation will proceed through the following phases. The deliverables and deadlines for each phase are as follows:

Figure 1: Summary Process Map

^[1] [UNEG](#) Norm #7 states “that transparency is an essential element that establishes trust and builds confidence, enhances stakeholder ownership and increases public accountability”



56. **Preparation phase (6 weeks, November-December 2018):** The Evaluation Manager is responsible to conduct the necessary background and desk research, as well as go through a consultative process for the scope and design of the evaluation. Deliverables of the preparatory phase include the development of the EC and ERG, finalized ToR that is quality assured and endorsed by the EC, and finally the selection and recruitment of the evaluation team.
57. **Inception phase (8 weeks, January - February 2019):** The ET is responsible to undertake a desk review of documents and assess the available data to identify evidence gaps. This will inform decisions related to the methodology and requirements for primary data collection. In addition, the ET is expected to come for a mission in January 2018 to meet with different stakeholders including government officials, WFP programme staff and CPs. Accordingly, the team should suggest revision to the ToR if needed and work on drafting an inception report indicating the detailed approach, methodology, data collection instruments, team work plan and field work schedule. The finalized, quality-assured IR is expected to be delivered by end of February 2019.
58. **Data collection phase (4 weeks, March 2019):** Preparation of the evaluation fieldwork will take place between the ET and EM, including preparing for the data collection mission and setting meetings with stakeholders. Two weeks will be allocated for data collection. This will be followed by a preliminary analysis and a debriefing of the preliminary findings and learnings by the ET in Tunisia's CO, expected at end March 2019.
59. **Data analysis and reporting (10 weeks, April - Mid June 2019):** Further analysis and triangulation of data will take place. The ET is expected to draft an evaluation report that shall be circulated for feedback and quality assured. A final version of the evaluation report is expected to be delivered at the beginning of End June 2019.
60. **Dissemination and follow-up:** Following the finalization of the report, the ET should be available to present the final report in Tunisia's CO. In addition, the ET is expected to develop a user-friendly summary document of the evaluation report focusing on interesting findings, best practice, lessons learned and way forward. Within the month following the delivery of the report, WFP Tunisia office is responsible to prepare their management response. The final ER is disseminated to all relevant stakeholders and is published on WFP's external website along with the corresponding management response.

6. Organization of the Evaluation & Ethics

6.1. Evaluation Conduct

61. The evaluation team will conduct the evaluation under the direction of its team leader and in close communication with WFP Tunisia's CO and the Evaluation Manager. The team will be hired following agreement with WFP on its composition.
62. The evaluation team will not have been involved in the design or implementation of the subject of evaluation or have any other conflicts of interest. Further, they will act impartially and respect the [code of conduct of the evaluation profession](#).
63. The evaluation will be conducted during period November – July 2019, see detailed schedule in Annex 2

6.2. Team composition and competencies

64. The evaluation team is expected to include two members, including the team leader. To the extent possible, the evaluation will be conducted by a gender-balanced, geographically and culturally diverse team with appropriate skills to assess gender dimensions of the subject as specified in the scope, approach and methodology sections of the ToR. At least one team member should have WFP experience.
65. The team will be multi-disciplinary and include members who together include an appropriate balance of expertise and practical knowledge in the following areas:
 - Capacity strengthening and development
 - School meals and school feeding
 - Gender expertise / good knowledge of gender issues
 - All team members should have strong analytical and communication skills, evaluation experience and familiarity with the Tunisian context
 - All team members should be fluent in oral and written French and English, as all deliverables are going to be generated in these two languages.
66. The Team leader will have technical expertise in one of the technical areas listed above as well as expertise in designing methodology and data collection tools and demonstrated experience in leading similar evaluations. She/he will also have leadership, analytical and communication skills, including a track record of excellent French writing and presentation skills.
67. The Team leader will have technical expertise in one of the technical areas listed above as well as expertise in designing methodology and data collection tools and demonstrated experience in leading similar evaluations. She/he will also have leadership, analytical and communication skills, including a track record of excellent French and English writing and presentation skills.
68. Her/his primary responsibilities will be: i) defining the evaluation approach and methodology; ii) guiding and managing the team; iii) leading the evaluation mission and representing the evaluation team; iv) drafting and revising, as required, the inception

report, the end of field work (i.e. exit) debriefing presentation and evaluation report in line with DEQAS.

69. The team members will bring together a complementary combination of the technical expertise required and have a track record of written work on similar assignments.
70. Team members will: i) contribute to the methodology in their area of expertise based on a document review; ii) conduct field work; iii) participate in team meetings and meetings with stakeholders; iv) contribute to the drafting and revision of the evaluation products in their technical area(s).

6.3. Security Considerations

71. **Security clearance** where required, is to be obtained from UN Department of Safety & Security (UNDSS) Tunis.

- Consultants hired independently are covered by the UN Department of Safety & Security (UNDSS) system for UN personnel which covers WFP staff and consultants contracted directly by WFP. Independent consultants must obtain UNDSS security clearance for travelling to be obtained from designated duty station and complete the UN system's Basic and Advance Security in the Field courses in advance, print out their certificates and take them with them.⁵⁸

72. However, to avoid any security incidents, the Evaluation Manager is requested to ensure that:

- The WFP CO registers the team members with the Security Officer on arrival in country and arranges a security briefing for them to gain an understanding of the security situation on the ground.
- The team members observe applicable UN security rules and regulations – e.g. curfews etc.

73. The general security situation is relatively quiet in Tunisia. The main concern is the political uncertainty. As no critical level of presence exists in high-risk areas, WFP avoids missions to such areas of the country (i.e. areas bordering Libya and Algeria). There are no security incidents that affect UN personnel to report over the last week.

6.4 Ethics

74. WFP's decentralised evaluations must conform to WFP and UNEG ethical standards and norms. The contractors undertaking the evaluations are responsible for safeguarding and ensuring ethics at all stages of the evaluation cycle (preparation and design, data collection, data analysis, reporting and dissemination). This should include, but is not limited to, ensuring informed consent, protecting privacy, confidentiality and anonymity of participants, ensuring cultural sensitivity, respecting the autonomy of participants, ensuring fair recruitment of participants (including women and socially excluded groups) and ensuring that the evaluation results in no harm to participants or their communities.

⁵⁸ Field Courses: [Basic](#); [Advanced](#)

75. Contractors are responsible for managing any potential ethical risks and issues and must put in place in consultation with the Evaluation Manager, processes and systems to identify, report and resolve any ethical issues that might arise during the implementation of the evaluation. Ethical approvals and reviews by relevant national and institutional review boards must be sought where required.

7. Roles and Responsibilities of Stakeholders

76. The WFP Tunisia Country Office:

- a- The WFP Tunisia Country Office **Country Director** Maria Lukyanova will take responsibility to:
- Assign two Evaluation co-Managers: Head of Programme, M. Magid Chaabane and Policy Programme Officer, Ms. Silvia Luchetti).
 - Compose the internal Evaluation Committee (EC) and the Evaluation Reference Group (see below).
- b- Approve the final ToR, inception and evaluation reports .
- Approve the final ToR, inception and evaluation reports.
 - Ensure the independence and impartiality of the evaluation at all stages, including establishment of an Evaluation Committee and of a Reference Group
 - Participate in discussions with the evaluation team on the evaluation design and the evaluation subject, its performance and results with the Evaluation Manager and the evaluation team
 - Organise and participate in two separate debriefings, one internal and one with external stakeholders
 - Oversee dissemination and follow-up processes, including the preparation of a Management Response to the evaluation recommendations
- c- The **Evaluation Manager (or two co-managers)**:
- Manage the evaluation process through all phases including drafting this ToR
 - Ensure quality assurance mechanisms are operational
 - Consolidates and shares comments on draft ToR, inception and evaluation reports with the evaluation team
 - Ensure expected use of quality assurance mechanisms (checklists, quality support
 - Ensure that the team has access to all documentation and information necessary to the evaluation; facilitate the team's contacts with local stakeholders; set up meetings, field visits; provide logistic support during the fieldwork; and arrange for interpretation, if required.
 - Organise security briefings for the evaluation team and provide any materials as required
- d- An internal **Evaluation Committee** has been formed as part of ensuring the independence and impartiality of the evaluation (Refer to annex 3)

77. **An Evaluation Reference Group (ERG)** has been formed, as appropriate, with representation from the Ministry of Education, the Ministry of Agriculture, Group of Rural women (GDFA), member of the national institution for nutrition as well as UN system partner agencies. The ERG members will review and comment on the draft evaluation products and act as key informants in order to further safeguard against bias and influence. These actions will be carried in a highly participatory manner, involving the ERG in technical working group meetings along the evaluation process. (Refer to annex 4)
78. **The Regional Bureau Cairo:** the RB will take responsibility to:
- Advise the Evaluation Manager and provide support to the evaluation process where appropriate.
 - Participate in discussions with the evaluation team on the evaluation design and on the evaluation subjects as required.
 - Provide comments on the draft TOR, Inception and Evaluation reports
 - Support the Management Response to the evaluation and track the implementation of the recommendations.
 - While the Regional Evaluation Officer, Luca Molinas, will perform most of the above responsibilities, other RB relevant technical staff may participate in the evaluation reference group and/or comment on evaluation products as appropriate.
79. **Relevant WFP Headquarters divisions** will take responsibility to:
- Discuss WFP strategies, policies or systems in their area of responsibility and subject of evaluation.
 - Comment on the evaluation TOR, inception and evaluation reports, as required.
80. **Other Stakeholders (Government, NGOs, UN agencies)** will be the Ministry of Education, Ministry of Agriculture, Ministry of Social Affairs, Ministry of Health, UNESCO, UNICEF, FAO, CREDIF, AICS and the OOESCO representatives. These actors will be part of the Evaluation Reference Groups (ERG).
81. **The Office of Evaluation (OEV)**, through the Regional Evaluation Officer, will advise the Evaluation Manager and provide support to the evaluation process when required. It is responsible for providing access to the outsourced quality support service reviewing draft ToR, inception and evaluation reports from an evaluation perspective. It also ensures a help desk function upon request.

8. Communication and budget

8.1. Communication

82. To ensure a smooth and efficient process and enhance the learning from this evaluation, the evaluation team should place emphasis on transparent and open communication with key stakeholders. These will be achieved by ensuring a clear agreement on channels and frequency of communication with and between key stakeholders.
83. The Communication and Learning Plan should include a GEEW responsive dissemination strategy, indicating how findings including GEEW will be disseminated and how stakeholders interested or those affected by GEEW issues will be engaged.

84. As part of the international standards for evaluation, WFP requires that all evaluations are made publicly available. Following the approval of the final evaluation report.
85. The ToR and inception report will be shared internally and externally, in two languages (i.e. English and French) as per the membership of the EC and the ERG. The final evaluation will be made publicly available, in English and French, on WFP's external website along with the management response. A communication plan will be developed by the Evaluation team and the Evaluation Manager to share learnings in the most efficient and relevant way. Following the approval of the final evaluation report, the results of the evaluation will be presented to the broad audience of stakeholders and partners including the Government, donors and UN sister agencies. The presentation will be delivered by the evaluation team leader with the support of the evaluation team. The ET is expected to develop a user-friendly summary document of the evaluation report in both languages (English and French) focusing on interesting findings, best practice, lessons learned and way forward.

8.2. Budget

86. For the purpose of this evaluation, WFP will:

- The final budget and handling, will be determined by the option of individual contracting that will be used and the rates that will apply at the time of contracting.
- Indicate how travel/subsistence/other direct expenses should be accounted for in the proposed budget and clarify whether the budget includes any special communication-related provisions e.g. workshops, translation
- **The total budget for the evaluation is USD 99,596**, of which USD 68,400 will be spent for covering evaluation team fees; USD 6,400 for international and local travel costs; USD 5,596 for per diems and USD 16,200 for other direct costs including workshops/meetings.
- A total of 30% of evaluation costs will be funded by WFP Tunisia CO from the CSP budget, while the remaining 70% is expected to be covered by the Contingency Evaluation Fund.

Please send any queries to Evaluation Co-Manager Silvia Luchetti, at silvia.luchetti@wfp.org

Annexe 2 : Recommandations de l'évaluation intermédiaire du PD 200943

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

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

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

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

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

- 6. Elaborer une stratégie de partenariat pour la mise en œuvre de la prochaine phase du projet (PAM - BP, court terme - en préalable au démarrage des interventions dans**

les écoles). Pour la mise en œuvre de la prochaine phase du projet DEV 200493, le PAM envisage pour le moment de reconduire le partenariat avec SIFI pour l'assistance technique au niveau national et d'établir un partenariat avec FCS pour la mise en œuvre de projets pilotes dans 2 écoles. La prochaine phase du projet couvrira 50 écoles, auxquelles s'ajoutent les projets pilotes de modèle alternatif d'organisation et d'approvisionnement. Ces interventions, y compris le processus participatif proposé par la présente étude, nécessitent une présence et une capacité de mise en œuvre renforcée, dans les 8 régions qui vont être couvertes. Pour ces raisons, il est recommandé que le PAM identifie des partenaires additionnels de la société civile, si possible actifs dans les régions et les zones sélectionnées. Pour cela, le PAM pourrait par exemple rechercher des organisations ayant déjà fait leurs preuves dans le cadre de partenariats menés avec d'autres agences des Nations Unies, ou auprès d'autres associations telle que Jamaiti qui recense les organisations actives par région et secteur d'activité. Cette stratégie pourrait également définir des objectifs précis et une approche de sélection de partenaires du secteur privé conforme aux directives de la circulaire du PAM de 2013 relative à l'établissement de partenariats avec le secteur privé.

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

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

Annexe 3: Produits obtenus des activités mises en œuvre

Tableau 6: Produits prévus et atteints, 2016 et 2017 PASSER EN ANNEXE

Activités/résultats	2016			2017			2018		
	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
1. Nombre moyen de jours d'alimentation scolaire par an dans les écoles modèles	130	120	92%	150	130	87%			
Nombre de membres du personnel gouvernemental formés par le PAM à la conception, la mise en œuvre de programmes nutritionnels et autres activités liées (technique/stratégique/gestion)	50	26	52%	60	140	233%	180	236	131%
Nombre d'écoles-modèle mises à niveau (équipement et infrastructures)	10	1	10%	20	1	5%	6	0	0%
Nombre de programmes nationaux mis en œuvre avec l'appui du PAM (nutrition, alimentation scolaire, safety-net)	1	1	100%	1	2	200%	5	5	100%
Nombre d'employés et de membres de comités d'école formés par le PAM à la conception de programmes d'alimentation scolaire et à leur mise en œuvre dans des écoles modèles	10	4	40%	30	420	1400%	55	62	223%
Nombre d'écoles avec des jardins scolaires revitalisés	10	1	10%	10	2	20%	9	4	40%
Nombre d'activités d'assistance technique fournies	3	3	100%	2	5	250%	7	8	114%
Modèle externalisé réalisé comme pilote dans au moins une région (non = 0, oui = 1)	1	-	0%	1	-	0%	1	1	100%
Approvisionnement au niveau régional réalisé comme pilote dans au moins une région (non = 0, oui = 1)	1	-	0%	1	-	0%	1	1	100%

Source : Rapports SPR 2016 et 2017, ACR 2018, données de suivi du PAM

Annexe 4: Cadre logique du PD 200943

Results	Performance indicators	Assumptions
Gender: Gender equality and empowerment improved	<p><i>Proportion of women beneficiaries in leadership positions of project management committees.</i></p> <p>1. Target: > 50%</p> <p><i>Proportion of women project management committee members trained on modalities of food, cash, or voucher distribution</i></p> <p>2. Target: >60%</p>	<i>Beneficiaries are National School Feeding Steering Committee, local NGO partners and community based organizations members.</i>
Partnership: Food assistance interventions coordinated and partnerships developed and maintained	<p><i>Number of partner organizations that provide complementary inputs and services</i></p> <p>3. Target: > 5</p> <p><i>Proportion of project activities implemented with the engagement of complementary partners</i></p> <p>4. Target: >90%</p> <p><i>Share of inputs provided for school infrastructure rehabilitation and equipment (including canteen, water and sanitation and stoves/fridges) and school gardens by partners, local authorities, and communities.</i></p> <p>5. Target: 20%</p>	<i>Funding sources identified and secured by local partner organizations.</i>
Strategic Objective 4: Reduce undernutrition and break the intergenerational cycle of hunger		
<p>Outcome 4.2</p> <p><i>Ownership and capacity strengthened to reduce under nutrition and increase access to education at regional, national and community levels</i></p>	<p><i>National capacity index (NCI)</i></p> <p>6. Target (2018): 3.4 (Policy Frameworks: advanced; Financial capacity: established; Institutional capacity and coordination: established; Design and implementation: advanced; Community roles: established)</p> <p>7. Target (2016): 2.8 (Policy Frameworks: established; Financial capacity: established; Institutional capacity and coordination: established; Design and implementation: established; Community roles: emerging)</p> <p>8. Baseline: 2.2 (Policy Frameworks: established; Financial capacity: established; Institutional capacity and coordination: emerging; Design and implementation: emerging; Community roles: latent)</p>	<p><i>Required financial resources and capacities available.</i></p> <p><i>Continued commitment from the Government (including financially) to enhance the national school feeding programme.</i></p> <p><i>Civil society supports project implementation and advocates for school feeding activities.</i></p> <p><i>Political and economic situation remains stable.</i></p>

Results	Performance indicators	Assumptions
<p>1 Output L/4.2 Policy advice and technical support provided to enhance management of school feeding</p>	<p>L.1. Number of government staff trained by WFP in school feeding programme design, and implementation (technical/ managerial), disaggregated by sex and type of training. 9. Target: 180 L.2 Number of technical assistance activities provided by type 10. Target: at least two consultations/ workshops</p>	<p>Continued commitment from the Government (including financially) to enhance the national school feeding programme. Political and economic situation remains stable.</p>
<p>2 Output M/4.3 National nutrition, school feeding, safety net policies and/or regulatory frameworks in place 3</p>	<p>M.1 Number of national programmes developed with WFP support – nutrition, school feeding, safety net 11. Target: Implementation Guidelines drafted with WFP technical support; M&E system designed and rolled-out at school level with WFP technical support.</p>	
<p>4 Project Specific Output Indicator School feeding management and implementation upgraded in model schools</p>	<p>Number of model schools with upgraded equipment and infrastructure 12. Target: 50 Number of school staff and school committee members trained by WFP in school feeding programme design, and implementation in model schools, disaggregated by sex and type of training 13. Target: 100 Proportion of pilot schools that upgraded their feeding models 14. Target: 100% Number of model schools that provide meals compliant with new nutritional guidelines at least 80% of school feeding days 15. Target: 70% Average number of school feeding days per year in model schools 16. Target: 150</p>	<p>Effective partnerships established by CO for upgrading equipment/infrastructure and making links with local small-farmer production. Nutritional guidelines established and rolled out. Commitment from national civil society and local community based organizations results in complementary funding to enable the increase in school feeding days.</p>
<p>5 Project Specific Output Indicator Efficient, accountable implementation modalities that support local development piloted</p>	<p>Regional level procurement piloted in at least one region 17. Target: 1 Out-sourced model piloted in at least one region 18. Target: 1 Number of schools with revitalised school gardens 19. Target: 35 Increased efficiency of procurement in pilot schools 20. Target: 10% improvement in Procurement Efficiency Rate Number of pilot schools that provide foods procured from local farmers' organizations 21. Target: 30</p>	<p>Feasibility, cost-effectiveness and quality of regionally (governorate-level) procured commodities ensured. Links with local farmer's association successfully established. Water access for school gardens assured.</p>

Annexe 5: Cadre logique du PSP 2018-2022

LOGICAL FRAMEWORK FOR TUNISIA COUNTRY STRATEGIC PLAN (APRIL 2018–DECEMBER 2022)

Strategic Goal 2: Partner to support implementation of the SDGs

Strategic Objective 4: Support SDG implementation

Strategic Result 5: Developing countries have strengthened capacity to implement the SDGs (SDG target 17.9)

Strategic Outcome 1: National institutions in Tunisia have strengthened capacity to implement enhanced school meals and social protection programmes which advance food security and nutrition by 2022

Outcome category: Enhanced capacities of public- and private-sector institutions and systems, including local responders, to identify, target and assist food-insecure and nutritionally vulnerable populations

Focus area: Root causes

Nutrition Sensitive

Assumptions:

WFP will continue to work closely with national authorities, including the Ministry of Education and the Ministry of Agriculture.

Outcome indicators

Zero Hunger Capacity Scorecard

Activities and outputs

1. Provide policy advice and technical assistance to national institutions implementing school meals and social protection programmes (Institutional capacity strengthening activities)

Schoolchildren benefit from strengthened school meals and social protection regulatory frameworks and tools to improve school life and advance social inclusion. (C: Capacity development and technical support provided)

Schoolchildren benefit from strengthened school meals and social protection regulatory frameworks and tools to improve school life and advance social inclusion. (I: Policy engagement strategies developed/implemented)

Schoolchildren and communities in selected districts across the country benefit from an upgraded decentralized school meals model to promote nutrition-sensitive social protection, advance social inclusion and improve school life. (C: Capacity development and technical support provided)

Schoolchildren, smallholder farmers and communities in targeted areas benefit from the design and implementation of innovative school meals modalities to advance social inclusion and improve school life. (C: Capacity development and technical support provided)

Annexe 6: Questions, sous-questions et critères d'évaluation

Tableau 7: Questions, sous-questions et critères d'évaluation

Critères	Questions d'évaluation
Question principale 1: Est-ce que l'intervention du PAM en appui au PNAS est pertinente ?	
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention du PAM sont pertinents avec les priorités et axes fixés par la réforme du secteur éducatif ? • Dans quelle mesure l'intervention est pertinente par rapport aux objectifs et priorités fixés dans la Stratégie de Pérennisation de l'Alimentation Scolaire ? • Dans quelle mesure l'intervention du PAM est pertinente par rapport aux besoins de renforcement des capacités pour l'amélioration du programme national d'alimentation scolaire ? (Besoins). • La conception de l'intervention du PAM est-elle adaptée aux besoins des plus vulnérables, en lien en particulier avec le ciblage et la couverture de l'alimentation scolaire en Tunisie ? • Les activités prévues et mises en œuvre dans les trois composantes de l'intervention sont-elles complémentaires, et en synergie pour atteindre les objectifs fixés ? • Dans quelle mesure les objectifs et la conception de l'intervention du PAM prennent en compte les objectifs d'égalité hommes-femmes et d'autonomisation des femmes ? • Les objectifs et les activités de l'intervention sont-ils cohérents avec les actions des autres acteurs de la coopération internationale ?
Question principale 2: Quels sont les résultats de l'intervention du PAM et quelles sont leurs perspectives de pérennité ?	
Efficacité Efficience Pérennité	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure l'intervention du PAM a été efficace pour contribuer à progresser sur les 6 objectifs de la SPAS : nutrition, inclusion sociale, protection sociale, développement économique, gouvernance et gestion ? • Quelles sont les leçons préliminaires qui peuvent être tirées des activités et des projets pilotes ? (Chaîne d'approvisionnement, bénéficiaires des parties prenantes, rôles des acteurs, outils utilisés, etc.) Quelles sont les perspectives de réplique et/ou de mise à l'échelle de ces activités ? • Dans quelle mesure le PAM contribue à renforcer les capacités du gouvernement, de telle manière que le PAM puisse se retirer ? Quelles sont les perspectives que les bénéficiaires de l'opération puissent perdurer après son retrait ? • Quels sont les progrès engendrés par l'intervention dans le domaine de l'égalité de genre et de la promotion de l'autonomie des femmes ?
Question principale 3: Quels sont les facteurs qui ont influencé l'atteinte des résultats ?	
Efficience Pérennité	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les critères de sélection des écoles ont contribué à atteindre les résultats attendus de l'opération ? Comment les modalités de sélection pourraient être plus inclusive et contribuer à la réussite des activités ? • Des partenariats potentiellement mutuellement bénéfiques en lien avec les objectifs de l'intervention ont-ils été activement recherchés et établis ? L'intervention s'appuie-t-elle suffisamment sur des partenariats nationaux ? Quelles sont les risques et avantages comparatifs des partenariats avec les organisations de base (en particulier en tenant compte de l'objectif de changement d'échelle) ? • Les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes au niveau national et régional sont-ils bien définis ? Les parties prenantes sont-elles suffisamment bien coordonnées et en synergie ?

	<ul style="list-style-type: none">• Dans quelle mesure le contenu du partenariat établi entre le ME, le MA, l'école pilote et l'associations de productrices agricoles crée des bénéfices pérennes pour les associations de producteurs ?• Dans quelle mesure le partenariat engagé entre le ME et le MA sur l'accès aux organisations de base aux jardins potagers promeut la transformation de genre ?• Quelles sont les avantages et incitations (y compris économiques) pour les organisations de bases, les parents et autres parties prenantes locales engagés dans le PNAS ?• Quels sont les autres facteurs internes et externes qui ont affecté les résultats attendus sur les objectifs de la SNAL, y compris les facteurs contextuels politique, économique et social ?
--	---

Annexe 7: Matrice d'évaluation

Question principale 1: Est-ce que l'intervention du PAM en appui au PNAS est pertinent ?				Critère : Pertinence		
Nbre	Sous-questions	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données	Qualité de l'information
1.1	Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention du PAM sont pertinents avec les priorités et axes fixés par la réforme du secteur éducatif ?	<p><u>1.1.1 Niveau de pertinence de l'alimentation scolaire dans la réforme du secteur éducatif</u></p> <p><u>1.1.2 Niveau de pertinence des objectifs de l'intervention du PAM au regard des objectifs fixés dans la réforme du secteur éducatif pour la vie et l'alimentation scolaire</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel du PAM - ME - OOESCO - Documents clés de la réforme du secteur éducatif - Évaluation PD 	<p>Entretiens semi directifs individuels</p> <p>Revue documentaire</p> <p>Restitution des résultats préliminaires</p>	<p>Triangulation des informations</p> <p>Validation lors de la restitution des résultats préliminaires</p>	Documents sur la réforme éducatives non disponibles à ce stade
1.2	Dans quelle mesure l'intervention du PAM est pertinente par rapport aux objectifs et priorités fixés dans la Stratégie de Pérennisation de l'Alimentation Scolaire ?	<p><u>1.2.1 Niveau de pertinence des objectifs et activités de l'intervention du PAM avec les 5 axes principaux de travail de la SPAS et compte tenu des faiblesses identifiées dans le PNAS :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cadre juridique et gouvernance - Mise à niveau du système décentralisé - Participation de la communauté et de la société civile - Plaidoyer - Modèles alternatifs d'alimentation scolaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel du PAM - ME - MA - OOESCO - SPAS - Document de projet et du PSP du PAM - Plans d'actions 2015-2018 et 2018-2021 - Évaluation PD 	<p>Entretiens semi directifs individuels</p> <p>Revue documentaire</p> <p>Restitution des résultats préliminaires</p>	<p>Triangulation des informations</p> <p>Comparaison entre les faiblesses identifiées du PNAS et les objectifs de la SPAS, et les composantes et l'approche multidimensionnelle du PAM et les activités incluses dans les plans d'action.</p> <p>Validation lors de la restitution des résultats préliminaires</p>	OK
1.3	Dans quelle mesure l'intervention du PAM est pertinente par	<u>1.3.1 Adéquation des activités de renforcement des capacités avec les besoins identifiés dans les diagnostics du PNAS et la SPAS</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel du PAM - ME - MA 	<p>Entretiens semi directifs individuels</p> <p>Revue documentaire</p>	Triangulation des informations	OK

	rapport aux besoins de renforcement des capacités pour l'amélioration du programme national d'alimentation scolaire ? (Besoins)		<ul style="list-style-type: none"> - OOESCO - Diagnostics du PNAS, SABER SPAS - Document de projet et du PSP du PAM - Plans d'actions 2015-2018 et 2018-2021 - Évaluation PD 	Restitution des résultats préliminaires	Comparaison entre les besoins de renforcement de capacités identifiées et les activités planifiées dans les plans d'action et mises en œuvre. Validation lors de la restitution des résultats préliminaires	
1.4	La conception de l'intervention du PAM est-elle adaptée aux besoins des plus vulnérables, en lien en particulier avec le ciblage et la couverture de l'alimentation scolaire en Tunisie ?	<p><u>1.4.1 Niveau de prise en compte de la vulnérabilité dans le ciblage et l'approche de mise en œuvre des actions pilotes</u></p> <p><u>1.4.2 Pertinence et niveau de prise en compte de la question du ciblage et de la couverture de l'alimentation scolaire dans les activités d'assistance technique et de renforcement des capacités</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pauvreté et insécurité alimentaire - Accès à l'école primaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel du PAM - ME, MA, OOESCO central, gouvernorat et délégation FAO - Partenaires d'exécution - Associations locales de producteurs - Personnel des écoles - Parents et AADEP - Document de projet et du PSP du PAM - Plans d'actions 2015-2018 et 2018-2021 - Documents informant sur la pauvreté l'insécurité alimentaire et les indicateurs éducatifs par région 	Entretiens semi directifs individuels et de focus groupes Revue documentaire Restitution des résultats préliminaires	Triangulation des informations Analyse du ciblage des actions pilotes par rapport à la distribution géographique et territoriale de la pauvreté. Analyse de la prise en compte de la pauvreté dans les critères de sélection des partenaires et associations de producteurs.	Documents sur la distribution de la pauvreté et les indicateurs éducatifs non disponibles à ce stade
1.5	Les activités prévues et mises en œuvre dans les trois composantes de l'intervention sont-elles	<u>1.5.1 Pertinence de la logique d'intervention (objectifs, résultats attendus, activités) au regard des faiblesses identifiées du PNAS et des objectifs et axes principaux de la SPAS</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel du PAM - ME, MA, OOESCO central, gouvernorat et délégation - Partenaires d'exécution - Document de projet et du PSP du PAM 	Entretiens semi directifs individuels Revue documentaire Restitution des résultats préliminaires	Triangulation des informations. Comparaison entre la logique d'intervention et les besoins	OK

	complémentaires, et en synergie pour atteindre les objectifs fixés ?		<ul style="list-style-type: none"> - Plans d'actions 2015-2018 et 2018-2021 - Diagnostics du PNAS, SABER - SPAS 		identifiés et objectifs fixés	
1.6	Dans quelle mesure les objectifs et la conception de l'intervention du PAM prennent en compte les objectifs d'égalité hommes-femmes et d'autonomisation des femmes ?	<p><u>1.6.1 Qualité de l'analyse de la problématique du genre réalisée par le BP</u></p> <p><u>1.6.2 Niveau de prise en compte de la problématique du genre dans la conception de l'intervention et des activités, et pertinence de l'approche du genre définie au regard de l'analyse de la problématique réalisée</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel du PAM - ME, MA, OOESCO central, gouvernorat et délégation - Ministère de la Femme, Familles et de l'Enfance - Partenaires d'exécution - Associations de producteurs/trices - Parents d'élève - Diagnostic et plan d'action genre du BP - Stratégie Nationale pour l'Autonomisation économique et sociale des femmes et filles rurales 2017-2020 - Document de projet et du PSP du PAM - Plans d'actions 2015-2018 et 2018-2021 - SPAS - Evaluation PD 	Entretiens semi directifs individuels et de focus groupes Revue documentaire Restitution des résultats préliminaires	Triangulation des informations. Comparaison entre les objectifs et activités définis dans la conception de l'intervention avec les brèches de genre identifiées dans les diagnostics réalisés et avec les priorités fixées dans le plan d'action genre du PSP 2018-2022	OK
1.7	Les objectifs et les activités de l'intervention sont-ils cohérents avec les actions des autres acteurs de la coopération internationale ?	<p><u>1.7.1 Niveau de complémentarité et de synergie des objectifs et activités de l'intervention au niveau national et local avec les interventions des autres acteurs (NNUU, donateurs, société civile, PTF)</u></p> <p><u>1.7.2 Qualité de la coordination et de l'interlocution entre le PAM et les autres</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel du PAM - Personnel des agences des NNUU, société civile, donateurs, PTF - MDICI - Document de projet et du PSP du PAM - Rapports d'activités - Evaluation PD 	Entretiens semi directifs individuels Revue documentaire Restitution des résultats préliminaires	Triangulation des informations Rapprochement entre les activités du PAM et des autres acteurs dans les secteurs concernés et les zones de mise en	OK

		acteurs des secteurs de l'éducation, développement local et agricole, nutrition			œuvre des actions pilotes	
Question principale 2: Quelles sont les résultats de l'intervention du PAM et quelles sont leurs perspectives de pérennité ?				Critères : Efficacité, efficacité, pérennité		
Nbre	Sous-questions	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données	Qualité de l'information
2.1	Dans quelle mesure l'intervention a été efficace pour contribuer à progresser sur les 6 objectifs de la SPAS : nutrition, inclusion sociale, protection sociale, développement économique, gouvernance et gestion ?	<u>2.1.1 Niveau de mise en œuvre des activités prévues pour contribuer aux 6 objectifs de la SPAS</u> <u>2.1.2 Progrès enregistrés dans les 6 objectifs de la SPAS</u> <u>2.1.3 Contribution des actions du PAM dans ces progrès</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel du PAM - Membres du comité de pilotage du PNAS - Partenaires d'exécution - Rapports de suivi et d'activités du PAM et du ME COMET - Outils et normes créés avec l'appui du PAM 	Entretiens semi directifs individuels Revue documentaire Observation Restitution des résultats préliminaires	Triangulation des informations Comparaison entre les activités et résultats planifiés et réalisés en utilisant les indicateurs de suivi de l'intervention Analyse documentaire et des perceptions des parties prenantes sur les progrès dans les objectifs de la SPAS. Analyse des autres facteurs que l'intervention du PAM ayant contribué à ces progrès	OK
2.2	Quelles sont les leçons préliminaires qui peuvent être tirés des activités et des projets pilotes ? (Chaîne d'approvisionnement, bénéfices des parties prenantes, rôles des acteurs, outils utilisés,	<u>2.2.1 Résultats et effets engendrés par les projets pilotes, en termes de :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Qualité des repas servis - Nombre de jours d'alimentation scolaire - Approvisionnement local - Bénéfices pour les associations de producteurs/trices et autres acteurs économiques locaux - Participation des communautés 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel du PAM - ME, MA, OOESCO central, gouvernorat et délégation - Partenaires d'exécution - Associations de producteurs/trices - Personnel des cuisines et des écoles - Parents d'élèves - AADEP 	Entretiens semi directifs individuels et de focus groupes Revue documentaire Observation Restitution des résultats préliminaires	Triangulation des informations Analyse des conditions nécessaires pour la réplique et la mise à l'échelle Analyse des éléments à inclure dans la	OK

	<p>etc.) Quelles sont les perspectives de réplication et/ou de mise à l'échelle de ces activités ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissances des élèves et des communautés sur la nutrition et l'alimentation - Coûts et efficacité de l'alimentation scolaire <p><u>2.2.2 Niveau d'adéquation de l'approche mise en œuvre pour atteindre ces résultats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Adéquation des activités - Adéquation des partenariats et rôle des parties prenantes, y compris le secteur privé - Outils utilisés - Coordination et suivi <p><u>2.2.3 Facteurs pouvant favoriser/affecter la pérennité et la réplication</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacités organisationnelles, techniques et financières des parties prenantes - Niveau de priorité et d'engagement des parties prenantes - Disponibilité des intrants au niveau local - Coûts et efficacité des modèles développés 	<ul style="list-style-type: none"> - Élèves - Documents de conception des actions pilotes - Outils et normes élaborés avec l'appui du PAM - Documents de suivi des actions pilotes - Rapports de suivi et d'activités du PAM et du ME 		capitalisation des expériences	
2.3	<p>Dans quelle mesure le PAM contribue à renforcer les capacités du gouvernement, de telle manière que le PAM puisse se retirer ? Quelles sont les perspectives que les bénéficiaires de l'opération puissent perdurer après son retrait ?</p>	<p><u>2.3.1 Résultats des actions de renforcement des capacités au regard des besoins identifiés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Thèmes abordés - Participants - Qualité des formations <p>Mise en pratique des enseignements</p> <p><u>2.3.2 Niveau de dépendance du PNAS et des parties prenantes vis-à-vis du PAM</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel du PAM - ME, MA, OIESCO central, gouvernorat et délégation - Partenaires d'exécution - Associations de producteurs/trices - Personnel des cuisines et des écoles - AADEP - Documents de planification et rapports de formations - Rapports de suivi et d'activités du PAM et du ME 	Entretiens semi directifs individuels et de focus groupes Revue documentaire Observation Restitution des résultats préliminaires	Triangulation des informations	Informations détaillées sur les formations planifiées et réalisées non disponibles à ce stade
2.4	<p>Quels sont les progrès engendrés par l'intervention dans le</p>	<p><u>2.4.1 Niveau de mise en œuvre des activités liées à la problématique du genre planifiées</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel du PAM - ME, MA, OIESCO central, gouvernorat et délégation 	Entretiens semi directifs individuels et de focus groupes	Triangulation des informations	OK

	domaine de l'égalité de genre et de la promotion de l'autonomie des femmes ?	<u>dans les plans d'action, notamment le plan d'action sur le genre, et résultats obtenus</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Partenaires d'exécution - Associations de producteurs/trices - Plan d'action sur le genre - Rapports d'activités 	Revue documentaire Restitution des résultats préliminaires	Comparaison entre les actions planifiées et réalisées Analyse des perceptions des parties prenantes sur les effets engendrés	
Question principale 3: Quels sont les facteurs qui ont influencé l'atteinte des résultats ?				Critères : Efficience, pérennité		
Nbre	Sous-questions	Mesure/Indicateur	Principales sources d'information	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données	Qualité de l'information
3.1	Dans quelle mesure les critères de sélection des écoles ont contribué à atteindre les résultats attendus de l'opération ? Comment les modalités de sélection pourraient être plus inclusive et contribuer à la réussite des activités ?	<u>3.1.1 Qualité des critères de sélection et qualité du processus de sélection :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte de la vulnérabilité - Besoins des écoles - Faisabilité économique, technique et logistique - Disponibilité et capacité des acteurs présents 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel du PAM - ME, MA, OOESCO central, gouvernorat et délégation - Partenaires d'exécution - FAO - Listes de critères de sélection - Rapports d'activité 	Entretiens semi directifs individuels Revue documentaire Restitution des résultats préliminaires	Triangulation des informations	OK
3.2	Des partenariats potentiellement mutuellement bénéfiques en lien avec les objectifs de l'intervention ont-ils été activement recherchés et établis ? L'intervention s'appuie-t-elle suffisamment sur des partenariats	<u>3.2.1 Qualité des partenariats établis, en termes de :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Mandat, intérêt et motivation des partenaires - Compétences, expérience et capacités techniques, organisationnelles, financières et d'interlocution - Accès et acceptation par les communautés et les parties prenantes, et connaissance des contextes locaux - Rôle et participation potentielle dans la réplication et mise à l'échelle des modèles développés, y compris du secteur privé 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel du PAM - ME, MA, OOESCO central, gouvernorat et délégation - Partenaires d'exécution - Associations de producteurs/trices - Personnel des cuisines et des écoles - AADEP - Document de projet et du PSP - Rapport d'activités 	Entretiens semi directifs individuels et de focus groupes Revue documentaire Restitution des résultats préliminaires	Triangulation des informations Analyse des forces et des faiblesses des partenariats établis, et des alternatives possibles dans le contexte	OK

	nationaux ? Quelles sont les risques et avantages comparatifs des partenariats avec les organisations de base (en particulier en tenant compte de l'objectif de changement d'échelle)?	- Contributions des partenaires au financement des activités				
3.3	Les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes au niveau national et régional sont-ils bien définis ? Les parties prenantes sont-elles suffisamment bien coordonnées et en synergie ?	<u>3.3.1 Adéquation des rôles et responsabilités des parties prenantes avec la SPAS</u> <u>3.3.2 Niveau de définition et connaissance des rôles et responsabilités par les parties prenantes aux niveau régional</u> <u>3.3.3 Efficacité des mécanismes de coordination au niveau régional</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel du PAM - ME, MA, OOESCO gouvernorat et délégation - Partenaires d'exécution - Associations de producteurs/trices - Personnel des cuisines et des écoles - AADEP - SPAS 	Entretiens semi directifs individuels et de focus groupes Revue documentaire Restitution des résultats préliminaires	Triangulation des informations Comparaison entre les rôles et responsabilités effectives avec les stipulations de la SPAS	OK
3.4	Dans quelle mesure le contenu du partenariat établi entre le ME, le MA, l'école pilote et l'associations de productrices agricoles crée des bénéfices pérennes pour les associations de producteurs ?	<u>3.4.1 Bénéfices engendrés par l'intervention pour les associations de producteurs</u> - Accès au marché - Capacités organisationnelles et techniques - Production - Revenus - Autres <u>3.4.2 Facteurs pouvant favoriser/affecter la pérennité de ces bénéfices</u> - Capacités organisationnelles, techniques et financières des organisations de producteurs - Intérêt et motivation des associations de producteurs	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel du PAM - ME, MA, OOESCO gouvernorat et délégation - Partenaires d'exécution - Associations de producteurs/trices - Rapports d'activités 	Entretiens semi directifs individuels et de focus groupes Revue documentaire Restitution des résultats préliminaires	Triangulation des informations Comparaison entre la situation préliminaire et actuelle des organisations de producteurs	OK

		- Disponibilités des intrants des services d'appui au niveau local				
3.5	Dans quelle mesure le partenariat engagé entre le ME et le MA sur l'accès aux organisations de base aux jardins potagers promeut la transformation de genre ?	<u>3.5.1 Transformations observées et potentielles en termes de :</u> - Renforcement des capacités techniques et organisationnelles, de leadership et d'interlocution des femmes au sein des organisations impliquées - Accès aux intrants, au marché et au services d'appui pour les femmes - Génération de revenus pour les femmes - Visibilité de la participation des femmes dans l'économie et la société au niveau local	- Personnel du PAM - ME, MA, OOESCO gouvernorat et délégation - Partenaires d'exécution - Associations de producteurs/trices - Diagnostic de genre du BP - Rapports d'activités	Entretiens semi directifs individuels et de focus groupes Revue documentaire Restitution des résultats préliminaires	Triangulation des informations Comparaison entre la situation préliminaire des femmes, en particulier en termes de facteurs d'inégalité identifiés dans le diagnostic de genre réalisé par le BP, et la situation actuelle	OK
3.6	Quelles sont les avantages et incitations (y compris économiques) pour les organisations de bases, les parents et autres parties prenantes locales engagés dans le PNAS ?	<u>3.6.1 Motivations des parties prenantes au niveau local pour participer au PNAS</u>	- Personnel du PAM - ME, MA, OOESCO gouvernorat et délégation - Partenaires d'exécution - Associations de producteurs/trices - Personnel des cuisines et des écoles - AADEP	Entretiens semi directifs individuels et de focus groupes Revue documentaire Restitution des résultats préliminaires	Triangulation des informations	OK
3.7	Quels sont les autres facteurs internes et externes qui ont affecté les résultats attendus sur les objectifs de la SNAL, y compris les facteurs contextuels politique, économique et social ?	<u>3.7.1 Adéquation des ressources mobilisées par le PAM aux objectifs fixés</u> - Budget et niveau de mobilisation des ressources financières - Ressources matérielle - Niveau d'exécution du budget - Nombre et capacité du personnel - Qualité de la relation établie avec les partenaires <u>3.7.2 Adéquation du suivi et évaluation du PAM</u>	- Personnel du PAM - Membres du comité de pilotage du PNAS - ME, MA, OOESCO national, gouvernorat et délégation - Partenaires d'exécution - Donateur - Documents de formulation du projet et du PSP - Plan de suivi et évaluation - Rapports d'activité - Organigramme du BP	Entretiens semi directifs individuels et de focus groupes Revue documentaire Restitution des résultats préliminaires	Triangulation des informations	OK

		<ul style="list-style-type: none"> - Pertinence et niveau de suivi des indicateurs de résultats - Modalité de suivi des activités sur le terrain <p><u>3.7.3 Appui du Bureau Régional et du siège du PAM</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nature, qualité et volume des appuis du bureau régional et du siège au BP pour la conception et la mise en œuvre du projet <p><u>3.7.4 Influence du contexte politique, économique et social</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Évolution des politiques et des priorités du gouvernement - Effet du turn over dans les institutions partenaires - Disponibilités des ressources adéquates des partenaires et respect des engagements - Impact des mouvements sociaux sur les activités <p><u>3.7.5 Niveau de financement et intérêt des bailleurs de fonds pour le projet</u></p>				
--	--	---	--	--	--	--

Annexe 8 : Couverture de la mission d'évaluation

Tableau 8: Calendrier de la mission d'évaluation

Jou r	Date	Chef d'équipe – Pierre Leguéné	Membre d'équipe – Cinzia Massaro
1	10/03	Voyage Madrid-Tunis	Voyage Turin-Tunis
2	11/03 Lundi	Tunis - Briefing avec le BP - Entretiens avec les unités du BP - Entretiens avec les parties prenantes externes	Tunis - Briefing avec le BP - Entretiens avec les unités du BP - Entretiens avec les parties prenantes externes
3	12/03 Mardi	Tunis - Entretiens avec les unités du BP - Entretiens avec les parties prenantes externes	Tunis - Entretiens avec les unités du BP - Entretiens avec les parties prenantes externes
4	13/03 Mercredi	Tunis - Entretiens avec les unités du BP - Entretiens avec les parties prenantes externes	Tunis - Entretiens avec les unités du BP - Entretiens avec les parties prenantes externes
5	14/03 Jeudi	Tunis - Entretiens avec les parties prenantes externes Gouvernorat Ariana - Rencontre avec le CRDA et le CRE	Tunis - Entretiens avec les parties prenantes externes Gouvernorat Ariana - Rencontre avec le CRDA et le CRE
6	15/03 Vendredi	Gouvernorat de Zaghouan - Visite école Jéradou	Gouvernorat de Zaghouan - Visite école Bir Chauch - Visite école Chabaana
7	16/03 Samedi	Gouvernorat Ariana - Visite école Cebalat ben Amar	Gouvernorat Ariana - Visite école Cebalat ben Amar
8	17/03 Dimanche	Tunis - Réunion interne équipe d'évaluation - Revue documentaire - Analyse des informations collectées	Tunis - Réunion interne équipe d'évaluation - Revue documentaire - Analyse des informations collectées
9	18/03 Lundi	Gouvernorat de Zaghouan - Visite cuisine centrale Hechir El Jedid - Visite jardin potager Hechir el Jedid	Gouvernorat de Zaghouan - Entretiens parties prenantes Gouvernorat
10	19/03 Mardi	Tunis - Entretiens avec les unités du BP - Entretiens avec les parties prenantes externes	Tunis - Entretiens avec les unités du BP - Entretiens avec les parties prenantes externes
11	20/03 Mercredi	Tunis - Réunion interne équipe d'évaluation - Préparation du débriefing - Voyage Tunis-Kairouan	Tunis - Réunion interne équipe d'évaluation - Préparation du débriefing - Analyse des informations collectée
12	21/03 Jeudi	Gouvernorat de Kairouan - Entretiens parties prenantes Gouvernorat - Visite école Jabess - Voyage Kairouan-Tunis	Gouvernorat Nabeul - Entretiens parties prenantes Gouvernorat - - Visite école Boulazhar
13	22/03 Vendredi	Tunis - Préparation du débriefing - Debriefing	Tunis - Préparation du débriefing - Debriefing
14	23/03 Samedi	- Voyage Tunis-Madrid	- Voyage Tunis-Turin

Tableau 9: Liste des personnes rencontrées

Nom	Institution	Fonction
Maria Lukyanova	PAM	Représentante
Elodie Yard	PAM	Consultante pour l'élaboration du manuel des procédures
Majid Chaabane	PAM	Chef de programme en Tunisie
Agustin Depretis	PAM	Policy Programme Officer
Silvia Luchetti	PAM	Policy Programme Officer
Rabeb Azouzi	PAM	Assistante de Programme
Naim Belghith	UNOPS	Chef de projet
Gabriel el Khili	UNESCO	Spécialiste de programmes
Ahmed Bougacha	FAO	Chef de programme
Marie Bonnefois	ONUFemmes	Chargée des droits humains des femmes et de la participation politique
Walid Said	ONUFemmes	Analyste des programmes
Julien Hautier	UNICEF	Chef du secteur Éducation
Damiano Duchemin	CEFA ONG italienne	Représentant Pays
Iyed Tej	URPCT	Co-président
	URPCT	Ingénieur agronome
Sally Rayes	ATPNE Korba	Responsable financière
Ibtihel Ben Ali	ATPNE Korba	Chargée de programme
Femmes membres du GDFa	GFDA de Bni Ayech	Femmes membres du GDFa
	ME	Chef de cabinet du Ministre
Radhia Tayaa	ME	Conseillère du Ministre
Moez Boubaker	ME	Conseiller du ministre
Tarek Loussaief	ME-OOESCO	Directeur
Jamel Abaab	ME-OOESCO	Directeur de l'alimentation scolaire
Radhouane Rihani	ME-OOESCO	Responsable de l'alimentation scolaire en primaire
Essia Harabi	ME-OOESCO	Responsable de programme santé et hygiène

Mohamed Henchini	ME-OOESCO	Responsable des cuisines centrales
Mohedine Massoudi	ME-OOESCO	Point focal jardins potagers
Sameh Yahyaoui	ME-OOESCO	Cheffe de service culturel et sportif
Kamel Jlidi	ME-OOESCO	Chef d'unité à Nadhour
Labidi Mohamed	ME-OOESCO	Chef de bureau à Nadhour
Ined Zarkaoui	ME	Chef de service de suivi des projets, Direction générale des bâtiments et équipements
Mejri Jawher	ME	Sous directeurs des équipements, Direction générale des bâtiments et équipements
Latifa Messadeoudi	ME	Chargée des études, Direction générale des bâtiments et équipements
Dalenda Bakri	ME	Commissaire régional Ariana
Ridha Boukri	ME	Secrétaire général, commissariat Ariana
Bouhawala Fadwa	ME-OOESCO	Chef de bureau, commissariat Ariana
Adel Khaldi	ME	Commissaire régional Kairouan
Fakraoui Halima	ME-OOESCO	Coordnatrice régionale Kairouan
Mahfoudhi Faeidi	ME	Chef de bureau évaluation, commissariat de Kairouan
Ghannem Abdelssalem	ME	Secrétaire général, commissariat de Kairouan
Hamed Rhipi	ME	Ingénieur principal unité des bâtiments, commissariat de Kairouan
Najila Gargabou	ME	Secrétaire Générale , commissariat de Nabeul
Nasrah Abdullatif	ME-OOESCO	Chef d'unité, commissariat de Nabeul
Ines Kaabachi	MA	Chargée de suivi et évaluation et contrôle des organisations professionnelles agricoles
Mme Hamadou	MA	Responsable unité d'appui aux femmes rurales
Kimicha Noureddine	MA	Chef du service de vulgarisation agricole, Nadhour
Abdel Magid Afli	MA	Commisaire régional, Kairouan
Borjema Samtouni	MA	Chef de service de financement, CRDA de Nabeul
	MA	CRDA de Ariana
Hammachi Mahbouba	MS	Hygiéniste principale, Direction de la médecine scolaire et universitaire

Aida Ben Tkhayat	MS	Nutritionniste, Direction de la médecine scolaire et universitaire
Sidi Bouzid	MDICI	Chargé Cellule de coordination et de suivi
Naweeb Ibn Ali	MDICI	Coopération Bilatérale
Sonia Mansouri	Ministère de la Femme	Chargée du programme <i>Stratégie Nationale de l'Autonomisation Économique et Sociale des Femmes des zones rurales</i>
Mohsen Chkirbene	Gouvernorat de Zaghouane	Gouverneur <i>ad interim</i> de Zaghouane
Rouissi Faouzia	CDRA de Zaghouane	Chargée du programme de financement et encouragement des organisations professionnelle agricoles
Erica Hofer	AICS	Chargée de projet
Flavio Lovisolo	AICS	Directeur Bureau régional
Michael Drabble	Banque Mondiale	Spécialiste Senior Éducation
Chironjit Das	DEVERY	

L'intervention du PAM en appui au PNAS n'inclut pas d'actions à grande échelle sur le terrain. Toutefois, le PAM intervient dans plusieurs écoles pour la mise en place d'expériences pilotes de mise à niveau du modèle décentralisé existant d'alimentation scolaire et d'un modèle alternatif.

Au moment de la mission d'évaluation, le PAM avait démarré des activités dans un seul site de système alternatif pilote regroupant 6 écoles, dont deux actives, et avait sélectionné 7 autres sites (une école à chaque fois) pour la mise à niveau du système décentralisé, dont une seule dans laquelle des activités ont démarré (Jeradou). Ces sites, le type d'intervention qui y est développé/prévu, de même que les partenaires d'exécution, sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 10: Sites intervention du PAM

Gouvernorat	Délégation	École	Type d'intervention	Partenaires
Kairouan	Hafouz	Jabess	Système décentralisé	UNOPS, groupement féminin (non identifié)
	Ain Jloula	Enahala		
Nabeul	Korba	Boulazhar		UNOPS, ATPNE Korba
Ariana	Sidi Tabeth	Cebalat ben Amar		UNOPS, URCPT
Kasserine	Sbeitla	Gallel Sammema		UNOPS
	K. Sud	Sidi Harrat		

Zaghouan	Jeradou	Jeradou		ME, Groupement de développement agricole Amal
	Nadhour	Hechir El Jedid (Cuisine centrale)	Cuisine centrale	ME, Groupement féminin Nadhour
		Ein Battoum		UNOPS
		Sidi Neji		UNOPS
		Hnainia		UNOPS
		Bir Chauch (active)		ME
		Chabaana (active)		ME

La couverture des deux principaux types d'intervention par l'équipe d'évaluation a été la suivante :

- Cuisine centrale de Nadhour : l'équipe d'évaluation a couvert le site de la cuisine et les deux écoles satellites actives (Bir Chauch et Chabaana).
- Système décentralisé : l'équipe a couvert l'école de Jéradou à Zaghouan, une école à Kairouan (Jabess), et les écoles de Nabeul (Boulazhar) et Ariana (Cebalat ben Amar).

Les conversations menées avec le BP du PAM lors de la phase préparatoire ont montré qu'il n'était pas nécessaire d'avoir une couverture exhaustive de toutes les écoles sélectionnées dans lesquelles les activités n'ont pas démarré et où seules la pertinence et l'efficacité des critères de sélection des sites pouvaient être analysées. De ce fait, l'équipe d'évaluation a couvert trois des 6 écoles sélectionnées. Ces trois écoles ont été sélectionnées de manière à couvrir tous les gouvernorats dans lequel le PAM intervient à l'exception de Kasserine. A Kairouan où il y a deux écoles appuyées, le choix de l'école visitée a été fait au hasard.

Annexe 9 : Pertinence des activités de renforcement des capacités

Tableau 11: Lien entre les actions de renforcement de capacités et les besoins identifiés

Activité	Thèmes	Lien avec les besoins identifiés et les objectifs de la SPAS
Mission d'appui sur la participation communautaire (2016)	Participation communautaire	Renforcement de la participation communautaire
Étude de faisabilité Nadhour (2016)	Faisabilité cuisine centrale	Mise en place de projets pilotes de système alternatif
Visite d'échange Centre d'excellence du PAM au Brésil (2016)	Transfert monétaires conditionnels, registre unique des programmes sociaux, sécurité alimentaire et nutritionnelle, évaluation et gestion de l'information des programmes sociaux	Amélioration de la gestion du PNAS
Assistance technique pour l'établissement de la convention entre le ME et le MA (216)	Mise en place de jardins potagers, approvisionnements locaux	Création de jardins potagers scolaires. Approvisionnements sur la production locale
Élaboration d'un guide de nutrition et hygiène (2016)	Nutrition et hygiène	Amélioration des connaissances en nutrition et hygiène. Amélioration de la qualité des repas.
Appui à la participation à la consultation régionale « Advancing Nutrition, Education and Social Protection in the MENA (2016)	Alimentation scolaire, protection sociale	Amélioration de la gestion du PNAS
Elaboration d'un guide de menus et d'hygiène (2016)	Nutrition et hygiène	Amélioration des connaissances en nutrition et hygiène. Amélioration de la qualité des repas.
Appui à la participation au Forum Global sur la Nutrition Infantile en Arménie (2016)	Renforcement et durabilités des programmes nationaux d'alimentation scolaire	Amélioration de la gestion du PNAS
Mission d'assistance technique Sodexo (2016)	Approvisionnement local, modèle d'opération de la cuisine centrale, plan de fourniture de repas et équipements	Mise en place de projets pilotes de système alternatif. Approvisionnements sur la production locale

Formation sur la nutrition, l'hygiène et la gestion des cantines scolaires (2016)	Nutrition, hygiène et gestion des cantines scolaires	Amélioration des connaissances en nutrition et hygiène. Amélioration de la qualité des repas. Amélioration de la gestion des approvisionnements et des stocks
Appui à la création de l'OOESCO (2016, 2017, 2018)	Gestion du PNAS	Création d'une structure dédiée
Initiative régionale de l'Alimentation Scolaire et la Protection sociale au Moyen Orient et en Afrique du Nord. Présentation à la première session régulière du conseil d'administration du PAM (2017)	Appui aux gouvernements et institutions pour améliorer la couverture, qualité et pérennité des programmes nationaux d'alimentation scolaire avec une vision d'atteinte des filles et garçons les plus vulnérables	Amélioration de la gestion du PNAS
Formation de 417 cuisiniers de l'OOESCO (2017)	Menus, gestion et meilleures pratiques de nutrition et hygiène	Amélioration des connaissances en nutrition et hygiène. Amélioration de la qualité des repas.
Manuel de jardins potagers scolaires (2017)	Mise en place d'un jardin potager	Approvisionnement sur la production locale Amélioration des connaissances en nutrition et hygiène
Journée de réflexion sur les jardins potagers (2017)	Rôle du jardin potager dans l'éducation, la promotion de la participation communautaire et le développement local. Cadre légal nécessaire pour la mise en place de jardins potagers scolaires	Amélioration des connaissances en nutrition et hygiène. Renforcement de la participation communautaire Approvisionnement sur la production locale
Appui à la mise en œuvre du « Big Results Now » du processus « Leaning Generation » (2017)	Renforcement de la priorité à l'éducation dans les politiques, et de l'efficacité et l'efficience du système éducatif	
Appui à la participation au Forum Global sur la Nutrition Infantile au Canada (2017)	Lien entre le l'alimentation scolaire et le développement durable.	Contribution au développement local
Organisation de l'évènement « Changing Lives, Nourishing Dreams: Regional Initiative for School Meals and Social Protection in the Middle East and North Africa » (2017)	Améliorer la qualité et multiplier l'impact des programmes d'alimentation scolaire comme instrument crucial de protection sociale en appui aux enfants et communautés en crise	Amélioration de la gestion du PNAS

Séminaire « L'alimentation scolaire comme vecteur d'inclusion scolaire et sociale » (2017)	Capacités financières et gouvernance, Partenariat et coordination, Conception et mise en œuvre, Inclusion et autonomisation des femmes, Jardins scolaires et agriculture locale	Amélioration de la gestion et de la gouvernance. Participation des femmes. Approvisionnements sur la production locale
Formation de 50 étudiants en médecine de l'ONG Doc Time (2018)	Santé et nutrition	Amélioration des connaissances en nutrition et hygiène
Formation des cuisiniers de l'école de Hamam Lebiada (2018)	Menus, gestion et bonnes pratiques de nutrition et hygiène	Amélioration des connaissances en nutrition et hygiène
Formation de 23 membres du GDA de Nadhour (2018)	Appropriation du GDA, gestion, plan de négoce, efficience et pérennité du jardin scolaire	Approvisionnements sur la production locale
Appui à l'élaboration de la convention entre le GDA de Nadhour et le ME pour l'accès à un terrain d'1 ha (2018)	Accès du GDA féminin à la terre	Approvisionnements sur la production locale
Formation en communication des points focaux régionaux chargés de la communication du ME (2018)	Amélioration des capacités en communication	Plaidoyer
Formation sur la gestion des magasins de stockage (2018)	Formation de formateurs sur la gestion du stockage de nourriture	Amélioration de l'approvisionnement et du stockage
Visite d'étude en Oregon du MA et ME (2018)	Apprentissage sur le programme d'alimentation scolaire de Portland en Oregon	Leçons apprises sur l'approvisionnement sur la production locale, l'amélioration des connaissances en nutrition et hygiène et la gouvernance (collaboration interministérielle)
Atelier de présentation URPT école Cebalat Ben Amar (2018)	Sensibilisation des parents, enseignants, CRE, CRDA	Amélioration des connaissances en nutrition et hygiène. Participation communautaire
Atelier de présentation ATPNE école Boulazhar (2018)	Sensibilisation des parents, enseignants, CRE, CRDA, GFDA	Amélioration des connaissances en nutrition et hygiène. Participation communautaire
Mission Sodexo (2018)	Mission d'assistance technique	Amélioration de la chaîne d'approvisionnement, approvisionnement local

Évènement sur le jour de l'Activisme contre les violences basées sur le genre, école de Jeradou (2018)	Egalité hommes-femmes	Égalité hommes-femmes et autonomisation des femmes
Sensibilisation sur la nutrition - ATPNE Korba (2018)	Sensibilisation des parents, enfants et enseignants sur la nutrition	Amélioration des connaissances en nutrition et hygiène
Echange d'expérience - jumelage entre la cuisine centrale de Nadhour et l'école de Boulazhar (2018)	Gestion d'un jardin potager scolaire	Appui à l'approvisionnement local
Concours des cuisiniers scolaires	Concours du meilleur cuisinier	Valorisation du personnel
Formation de 5 membres du GFDA de Nadhour sur la gestion et la planification	Gestion de projet	Appui à l'approvisionnement local Participation de la société civile

Sources : Élaboration de l'équipe d'évaluation sur la base de la liste des activités de renforcement des capacités transmise par le BP du PAM

Liste des Acronymes

AADEP	Associations d'Action de Développement des Écoles Primaire
ACR	Rapport Annuel de Pays
AFD	Agence Française de Développement
AICS	Agence Italienne pour la Coopération au Développement
ATPNE	Association Tunisienne de Protection de la Nature et de l'Environnement-Korba
AVFA	Agence de Vulgarisation et Formation Agricole
BAD	Banque Africaine de Développement
BEI	Banque Européenne d'Investissement
BERD	Banque Européenne de Reconstruction et de Développement
BM	Banque Mondiale
BP	Bureau Pays du PAM
BR	Bureau Régional
CRDA	Commissariat Régional de Développement Agricole
DEQAS	Système d'Assurance Qualité des Évaluations Décentralisées
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FCS	Femmes Pour les Cantines Scolaires
FIDA	Fonds International pour le Développement Agricole
FMI	Fonds Monétaire International
GFDA	Groupement Féminin de Développement Agricole
IADH	Institut Arabe des Droits de l'Homme
INS	Institut National de la Statistique
ITES	Institut Tunisien des Études Stratégiques
KFW	Agence Allemande d'Investissement
MA	Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche
ME	Ministère de l'Éducation
MENA (initiative)	Initiative régionale de l'Alimentation Scolaire et la Protection sociale au Moyen Orient et en Afrique du Nord
MS	Ministère de la Santé
OE	Office d'Évaluation
OOESCO	Office des Œuvre Scolaires
PAM	Programme Alimentaire Mondial

PD	Projet de Développement
PNAS	Programme National d'Alimentation Scolaire
PSP	Plan Stratégique de Pays
RB	Révision Budgétaire
SFI	Société Financière Internationale
SMSA	Société Mutuelle de Services Agricoles
SPAS	Stratégie de Pérennisation de l'Alimentation Scolaire en Tunisie
SPR	Rapport Standard de Projet
TDR	Termes de Référence
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture
UNICEF	Fond des Nations Unies pour l'Enfance
UNOPS projets	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
URPCT	Un Repas pour Chaque Tunisien

Bureau Pays Tunisie

<https://www1.wfp.org/countries/tunisia>



Programme Alimentaire Mondial