



Évaluation décentralisée

**Évaluation des activités de renforcement des capacités
institutionnelles dans le domaine de l'alimentation scolaire au Togo**

2016 - 2018

Rapport d'évaluation

Août 2019

Bureau du PAM au Togo

Gestionnaire de l'évaluation : Aboubacar KOISHA

Préparé par

Ian PINAULT, chef d'équipe

Belén DIAZ, évaluatrice internationale

Kokou ZOTOGLO, évaluateur national

Remerciements

L'équipe d'évaluation remercie le Bureau pays du Programme alimentaire mondial (PAM) au Togo pour l'appui fourni pendant l'évaluation. En particulier, nous remercions les personnes interviewées venant des ministères, des organisations non gouvernementales, des bailleurs et agences des Nations unies qui ont consacré·e·s leur temps à cette évaluation. Nous sommes particulièrement reconnaissants aux bénéficiaires au niveau des communautés et des écoles, qui ont pris le temps de discuter avec nous et de répondre à nos questions.

Clause de non-responsabilité

Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles de l'équipe d'évaluation, et ne reflètent pas nécessairement celles du Programme alimentaire mondial (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 partage les opinions exprimées.

Les dénominations utilisées et la présentation de matériel dans les cartes n'impliquent 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

Table des matières.....	iii
Résumé exécutif.....	i
Méthodologie	ii
Résultats clés.....	iii
Conclusions générales	vi
Recommandations	vii
1. Introduction.....	1
1.1. Vue d'ensemble du sujet de l'évaluation	2
1.2. Contexte.....	4
1.3. Méthodologie de l'évaluation et limitations	9
2. Résultats de l'évaluation.....	12
2.1. Pertinence	12
2.2. Efficacité	22
2.3. Efficience	38
2.4. Impact.....	42
2.5. Durabilité.....	44
3. Conclusions, leçons retenues et recommandations.....	48
3.1. Revue générale/conclusions.....	48
3.2. Leçons retenues	52
3.3. Recommandations.....	53
Annexes.....	61
Annexe 1. Termes de référence	61
Annexe 2. Révisions budgétaires de 2012 à 2018	2
Annexe 3. Utilisation des critères d'évaluation	3
Annexe 4. Questions et sous-questions d'évaluation	4
Annexe 5. Matrice d'évaluation	6
Annexe 6. Calendrier des activités durant la phase de collecte des données	16
Annexe 7. Outils d'entretiens semi-structurés.....	18
Annexe 8. Liste des personnes rencontrées/informateurs clés.....	23
Annexe 9. Cadres logiques du DP 200304 et du PSP-T.....	27
Annexe 10. Alignement des activités prévues du PD 200304 et du PSPP-T sur les recommandations SABER 2016.....	28
Annexe 11. Alignement entre le PD 200304, le PSPP-T et les priorités et objectifs nationaux	30
Annexe 12. Possibilité d'amélioration des cadres logiques	31

Annexe 13. Liste des activités prévues par le PAM de 2016 à 2018 selon les révisions budgétaires.....	33
Annexe 14. Fiche mensuelle de suivi des cantines scolaires	36
Bibliographie.....	37
Liste des sigles et acronymes.....	39

Table des figures

Figure 1 : Taux brut de scolarisation au primaire par sexe.....	6
Figure 2 : Résultats SABER 2012 et 2016	7

Table des tableaux

Tableau 1 : Récapitulatif condensé des résultats, produits et activités du PAM de 2016 à 2018.....	3
Tableau 2 : Recommandations du cadre SABER prises en compte par le PAM de 2016 à 2018.....	13
Tableau 3 : Alignement avec les politiques du PAM	20
Tableau 4 : Niveau de réalisation des produits prévus.....	22
Tableau 5 : Taux d'atteinte des produits selon les SPR.....	24
Tableau 6 : Niveau de réalisation des résultats prévus	24
Tableau 7 : Activités menées par le PAM entre 2016-2018 dans le cadre du renforcement des capacités en matière des cantines scolaires.	25

Résumé exécutif

- R1. Le présent document est une évaluation des activités du Programme alimentaire mondial (PAM) au Togo allant de janvier 2016 à décembre 2018. À travers son projet de développement (PD) 200304 (mai 2012 - mars 2018) et son Plan stratégique de pays provisoire de transition (PSPP-T¹, de juin 2018 à juin 2019), le PAM accompagne le gouvernement dans le développement d'un programme durable d'alimentation scolaire basée sur la production alimentaire locale. Les activités du PAM consistent uniquement au renforcement de capacités, sur l'ensemble du territoire togolais, des acteurs mettant en œuvre le programme de cantines scolaire national². Cette évaluation commandée par le Bureau pays (BP) du PAM au Togo est réalisée par The KonTerra Group.
- R2. Les raisons de l'évaluation est d'une part de recevoir une appréciation indépendante des progrès réalisés dans le domaine du renforcement des capacités en matière d'alimentation scolaire au Togo, et d'autre part de documenter les leçons apprises pour capitaliser et améliorer les interventions futures. L'objectif du présent rapport est donc d'une part un objectif d'apprentissage d'autre part un objectif de redevabilité afin de rendre compte des activités menées. Les résultats et recommandations de l'évaluation seront exploités en particulier dans la première phase de mise en œuvre du nouveau Plan stratégique pays (PSP) 2019-2023.
- R3. Outre le PAM, les principales parties prenantes sont les ministères directement liés au programme de cantines scolaires³, ainsi que les acteurs de mise en œuvre au niveau décentralisé (ONG partenaires, directeurs d'écoles, associations de parents d'élèves (APE) et les mamans-cantines⁴).
- R4. Les utilisateurs prévus de l'évaluation au niveau du Togo sont le BP du PAM au Togo et ses partenaires, notamment les ministères togolais associés au programme, le Comité intersectoriel de l'alimentation scolaire, les ONG associées et les agences onusiennes partenaires⁵ du gouvernement dans le cadre des interventions dans les cantines scolaires. Au niveau du PAM, les utilisateurs prévus sont le Bureau régional (BR) du PAM à Dakar, les différentes unités techniques du PAM au siège et le bureau d'évaluation du PAM (OEV, *Office of Evaluation* en Anglais).

Contexte

- R5. Le Togo compte une population de presque 7,8 millions d'habitants, avec une espérance de vie de 60 ans. Le rapport mondial sur le développement humain de 2018 classe le Togo au

¹ Le PSPP-T est une année transitoire entre le PD 200304 et la nouvelle approche du PAM, qui consiste en des plans stratégiques de pays quinquennaux. Le PSPP-T aurait dû commencer en janvier 2019, mais il a pris du retard et n'a commencé qu'en juin 2019.

² Le programme de cantine scolaire national est aujourd'hui financé à 50% par l'État et 50% par la Banque mondiale. Il fait suite au programme de développement communautaire (DPC de 2002 -2012) devenu ensuite le DPCplus (2012-2017).

³ Le ministère du Développement à la base, le ministère des Enseignements primaire et secondaire, le ministère de l'Agriculture et le ministère de l'Action sociale.

⁴ Le terme *mamans-cantine* est utilisé dans le cadre des cantines scolaires au Togo pour désigner les cantinières.

⁵ L'organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF), l'Organisation mondiale de la santé (OMS), le Programme commun des Nations unies sur le VIH/SIDA (ONUSIDA) et le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD).

165^e rang sur 188 pays. Entre 2011 et 2017, le taux de pauvreté au Togo est passé de 58,7 % à 53,5 %⁶. Environ 50 % de la population est directement ou indirectement affectée par l'insécurité alimentaire. En 1993, à la suite de violentes répressions de manifestations de l'opposition, les acteurs du développement comme le PAM et l'Union européenne décident de suspendre toute aide économique au Togo. Après treize années de déclin économique, la coopération reprend à partir de 2005.

R6. Selon le PASEC⁷ 2014, le nombre d'élèves dans le système éducatif est en constante augmentation : il a enregistré une croissance de 41,8 % entre 2005 et 2014. Ceci est grandement dû à la suppression des frais de scolarité des écoles publiques dans le préscolaire et le primaire en 2008. Cependant, un nombre non négligeable d'enfants restent non scolarisés : 78 780 enfants en âge de fréquenter l'école, dont 73 % sont des filles, étaient en dehors du système éducatif en 2014.

Méthodologie

R7. L'évaluation s'est basée sur les critères d'évaluation suivants : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. Vingt-deux sous-questions⁸ sont reprises dans la matrice d'évaluation en annexe 4.

R8. Cette évaluation a appliqué des méthodes mixtes et elle s'appuie sur une analyse qualitative forte, tenant compte de la nature du programme et des changements parfois intangibles recherchés (renforcement de capacité). L'axe d'enquête et d'analyse des résultats repose sur les trois niveaux de renforcement des capacités établis dans la politique de renforcement des capacités du PAM (2009) : l'environnement favorable, le renforcement institutionnel et le renforcement des capacités individuelles et communautaires.

R9. Les bénéficiaires visés sont les acteurs aux différents niveaux de mise en œuvre du programme national de cantines scolaires. Au niveau central se sont les points focaux des différents ministères impliqués. Au niveau départemental se sont les services décentralisés de ses mêmes ministères, ainsi que les ONG partenaires de mise en œuvre, les directeur·rice·s d'écoles, les APE et les mamans-cantines et organisations de producteur·rice·s (OP). L'équipe d'évaluation a cherché à identifier les changements en matière de renforcement des capacités au niveau de ces différents acteurs permettant une meilleure mise en œuvre du programme national de cantines scolaires.

R10. Les méthodes utilisées ont été les suivantes : une revue documentaire menée d'un bout à l'autre de l'évaluation, des entretiens semi-structurés, des groupes de discussion, de l'observation et une restitution des résultats préliminaires avec le groupe de référence à la fin de la phase de collecte des données. Des consultations ont été menées dans trois régions (Maritime, de la Kara et des Savanes) et à la capitale, Lomé. Plus de 80 entretiens libres ou semi-structurés ont été menés avec diverses parties prenantes selon des guides d'entretien élaborés durant la phase de démarrage (cf. annexe 7). Cinq groupes de discussion ont été mis

⁶ Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques du Togo: Cartographie de la pauvreté en 2011), 2017. Ces baisses ont été enregistrées dans toutes les régions sauf dans la région Maritime et la municipalité de Lomé, où la pauvreté a augmenté.

⁷ Programme d'analyse des systèmes éducatifs de la Conférence des ministres de l'Éducation des États et gouvernements de la francophonie

⁸ Les questions de la matrice d'évaluation sont initialement tirées des termes de référence (TdR) avant d'avoir été légèrement modifiées par l'équipe d'évaluation lors de la phase de démarrage.

en place, dont trois avec les mamans-cantine et deux avec des comités de gestion de cantines scolaires. Les parties prenantes consultées comprenaient le personnel du PAM, le personnel des principaux ministères au niveau central et décentralisé, les ONG d'exécution, les directeur·rice·s d'écoles, les inspecteurs/trices de l'éducation, les mamans-cantine, la Banque mondiale, les agences des Nations unies (FAO, PNUD, UNICEF) et d'autres agences humanitaires dans le pays comme la GIZ⁹. L'équipe d'évaluation s'est montrée particulièrement attentive à capter les ressentis des femmes, en s'efforçant de s'entretenir avec les bénéficiaires femmes dans un cadre propice à la discussion libre, en prenant en compte les us et coutumes locaux et en s'assurant que la notion de confidentialité a bien été comprise.

R11. Tous les entretiens ont été réalisés en conformité avec les principes énoncés dans les directives éthiques pour l'évaluation (2008) du Groupe d'évaluation des Nations unies (GENU), et avec les normes et règles d'évaluation du GENU de 2016.

R12. La limite principale de cette évaluation est que peu d'activités du programme ont pu être mises en place, à cause des contraintes budgétaires. Sur un budget prévu de 1 451 028 dollars É.-U. le PAM n'a reçu que 47 200 dollars É.-U. Cette contrainte a été prise en compte dans l'évaluation de ce programme, notamment dans son efficacité, qui en a indéniablement souffert.

Résultats clés

R13. **Pertinence.** Le PD 200304 et PSPP-T répondent à une demande spécifique du gouvernement togolais, et abordent des priorités établies dans les stratégies et priorités nationales au Togo en matière d'éducation, d'équité entre les sexes, d'amélioration de la production agricole et de réduction de la pauvreté. Les activités de renforcement des capacités étaient pleinement adaptées aux besoins identifiés dans l'évaluation SABER¹⁰ 2016. Le ciblage des activités de renforcement des capacités est pertinent. Les personnes sélectionnées pour les voyages d'étude et les formations, l'ont été en raison de leur fonction au sein de l'administration et de la communauté ainsi que du potentiel qu'elles présentent en matière de diffusion des connaissances acquises. On note une évolution dans l'intégration du genre entre le PD 200304 et le PSPP-T qui obtient une note 2A¹¹ sur le marqueur de genre. Ils sont par ailleurs alignés avec les politiques du PAM en matière de renforcement des capacités, cantines scolaires et problématique hommes/femmes.

R14. Le BP a montré une grande capacité d'adaptation, notamment au défi majeur de manque de fonds : les décisions de se concentrer sur l'élaboration de politiques et concertation nationales, moins coûteuses mais hautement stratégiques, se sont révélées être une bonne approche stratégique. La conception du PD 200304 et du PSPP-T est globalement bonne, avec une très bonne intégration et complémentarité entre les différents niveaux de renforcement

⁹ *Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit*, Agence de coopération internationale allemande

¹⁰ Systèmes d'approche pour de meilleurs résultats de l'éducation – *Systems Approach for Better Education Results*. Ce cadre a été mis au point sous la conduite de la Banque mondiale en collaboration avec le PAM et d'autres partenaires. Il s'appuie sur les normes de qualité en matière d'alimentation scolaire énoncées dans la politique du PAM.

¹¹ Le marqueur genre du Comité permanent interorganisations (CPI) est un outil qui code, sur une échelle de 0 à 2, si un projet humanitaire est conçu pour répondre efficacement aux différents besoins des hommes, des femmes, des filles et des garçons de la population affectée.

des capacités (environnement favorable, renforcement institutionnel et renforcement des capacités individuelles et communautaires).

- R15. Une certaine lenteur en ce qui concerne les engagements financiers laisse à penser que le PAM aurait pu s'engager davantage dans des activités de plaidoyer de haut niveau depuis 2016.
- R16. **Efficacité.** Le manque de financement entre 2016 et 2018 est le facteur majeur de la non-atteinte de la majeure partie des objectifs déterminés dans les révisions budgétaires 3, 4, 5 et 6. Les SPR (*Standard Project Report* – Rapport annuel pays du PAM) de 2016, 2017 et 2018 ne reflètent pas correctement les activités menées et les produits et résultats atteints comme par exemple les activités de facilitation, de communication et de concertation entre parties prenantes. Cependant, l'équipe d'évaluation estime qu'elles sont fondamentales pour atteindre des objectifs moins tangibles.
- R17. Au niveau du **cadre politique et légal**, l'expertise technique du PAM a permis au Togo de se doter d'une Politique nationale d'alimentation scolaire (PNAS) et d'un projet de loi sur l'alimentation scolaire, ainsi que d'amendements concernant son exécution. En juillet 2019¹², le projet de loi a été adopté en Conseil des ministres et il doit être débattu et approuvé au Parlement.
- R18. Au niveau du **cadre institutionnel**, le PAM a offert son appui technique en matière de cantines scolaires a joué un rôle majeur en matière de coordination et de stimulation entre toutes les institutions. Une stratégie de mobilisations des ressources a été mise en place par le PAM en 2018. Le PAM n'a pas pu tenir ses engagements vis-à-vis des activités de suivi et d'évaluation des activités liées aux cantines scolaires. Le système de suivi et évaluation (S&E) développé et mis en place par le PAM en 2015 et 2016 n'est plus utilisé depuis la fin d'année scolaire 2017, car les directeur·rice·s et inspecteurs/trices d'écoles n'ont pas été suffisamment formé·e·s pour l'utiliser.
- R19. Au niveau du renforcement des **capacités individuelles et de la communauté**, la formation en matière de nutrition (608 mamans-cantine, 107 animateur·rice·s d'ONG, 348 directeur·rice·s et 23 personnes dont les superviseur·e·s d'ONG et les points focaux de l'Agence nationale d'appui à la (ANADEB¹³), du ministère de l'Agriculture, de la Protection sociale, de l'Éducation primaire et du Développement à la base) a permis de mettre en place des repas scolaires plus diversifiés et équilibrés principalement préparés à partir de produits locaux. Ainsi, les repas reflètent plus ce que les enfants ont l'habitude de manger chez eux, par exemple la feuille de manioc, la sauce gombo, le poulet local, le ragoût, les haricots, les oignons et tomates, l'igname, les œufs, le djekoumé ou le poisson qui a remplacé d'autres ingrédients tel que les pâtes alimentaire et le bouillon cube. Comme constaté par l'équipe d'évaluation, le renforcement des capacités des individus stimule une dynamique et alimente la réflexion en matière de propositions et solutions pour la conception et la mise en œuvre du programme national de cantines scolaires. Une douzaine de personnes ont pu participer à des voyages d'échange.

¹² Lors de la rédaction du rapport d'évaluation.

¹³ L'ANADEB est une structure autonome du ministère du Développement à la base qui a repris la gestion et la coordination des programmes d'alimentation scolaire en 2018, quand le programme du PDCplus (voir ci-dessous, point 9) de la Banque mondiale a pris fin.

- R20. Le lien entre la production locale et les cantines scolaires se résume à l'appui que le PAM a apporté à l'ONG Code Utile Afrique, qui a permis de créer un lien direct entre les productrices et producteurs locaux et les cantines dans six écoles durant deux années, et à une formation en hygiène et nutrition qui incite les mamans-cantine à acheter de la nourriture produite localement.
- R21. **Efficienc**e. De manière générale, le PAM a su prioriser ses activités de renforcement des capacités et ainsi avoir un programme efficient qui inclue chaque niveau de mise en œuvre. Les activités orientées à la mobilisation de ressources (notamment l'élaboration de la stratégie et le travail de plaidoyer liée) auraient pu commencer depuis 2016.
- R22. La présence à plein temps d'un directeur du PAM au Togo aurait peut-être pu contribuer à améliorer certains résultats dans le domaine de l'environnement politique et légal, notamment ceux liés à l'établissement d'un environnement politique et légal stable au travers de l'adoption de la PNAS, de la loi sur l'alimentation scolaire et du décret permettant la mise en place d'une agence nationale d'alimentation scolaire.
- R23. Le fait qu'une agence de coordination nationale de l'alimentation scolaire ne soit pas légalement définie et reconnue affaiblit sa légitimité aux yeux de certains acteurs. Ainsi, cela réduit l'efficacité des activités du PAM, qui a besoin de s'appuyer sur un organisme national de coordination, autant pour en renforcer les capacités que pour l'utiliser comme vecteur de transmission des connaissances.
- R24. **Impact**. Le projet de loi sur l'alimentation scolaire a été adopté en Conseil des ministres, ce qui est un avancé critique dans le processus de validation de la loi. Cependant, il est prématuré de parler d'impact définitif au niveau de l'environnement politique et légal ainsi qu'au niveau institutionnel tant que la PNAS et la loi sur l'alimentation scolaire ne sont pas validées par le Parlement, et qu'une agence de coordination des cantines scolaires n'est pas officiellement reconnue. Selon la politique en matière de renforcement du PAM, plus de sept années peuvent être nécessaires pour que des impacts puissent se faire ressentir au niveau institutionnel et au niveau de l'environnement politique et légal.
- R25. Au niveau des individus et des communautés, à la suite de la formation sur la diversification alimentaire et son application par les mamans-cantine, un potentiel impact au niveau de la santé des enfants peut être espéré. De la même manière, à la suite de la formation sur la diversification alimentaire et l'accent mis sur le fait que tous les aliments des cantines scolaires doivent être produits localement, un potentiel impact sur l'économie locale peut être espéré. Un impact non tangible peut être défini par l'émergence d'une conscience collective de l'importance des programmes de cantines scolaires autant au haut niveau central qu'au niveau des acteurs de mise en œuvre sur le terrain.
- R26. **Durabilité**. L'officialisation de la PNAS, de la loi et des décrets serait une première étape essentielle à la pérennité des programmes de cantines scolaires. L'évaluation reconnaît les progrès importants accomplis sur ce front, notamment en ce qui concerne la récente approbation du projet de loi au Conseil des ministres. Cependant, on ne pourra parler de pérennité au niveau du cadre légal et politique qu'une fois que la loi effective.

- R27. Au niveau des institutions, le manque de financement combiné au fait qu'il n'y ait pas d'agence de coordination désignée de manière légale et durable ne permet pas pour l'instant de parler de durabilité des programmes.
- R28. En renforçant les capacités des ONG, des mamans-cantine, et des directeur·rice·s d'écoles, le PAM contribue à la durabilité des programmes de cantines scolaires par une appropriation des programmes au niveau de la base.
- R29. Le renforcement de capacité des fonctionnaires autant au niveau central que décentralisé apporte une dynamique pour ses acteurs, mais il manque l'implication plus forte de l'État pour pouvoir transformer cette synergie en une action plus durable.

Conclusions générales

- R30. **Pertinence, positionnement et capacité de mise en œuvre.** L'évaluation estime que l'approche du PAM en matière de renforcement des capacités du programme de cantines scolaire du gouvernement est adaptée aux besoins du contexte et est en phase avec les politiques gouvernementales ainsi qu'avec celles du PAM. Les conceptions du PD 200304 et du PSPP-T sont entièrement alignées avec des évaluations des besoins décrites dans le SABER 2016 dont le PAM avait planifié d'exécuter 19 des 24 recommandations. Dans un contexte difficile en matière de mobilisation de ressources, le PAM a judicieusement priorisé un moyen peu coûteux de lutter contre la pauvreté et la faim au Togo. Les activités abordent simultanément les trois niveaux complémentaires du renforcement de capacité. La conception du PD 200304 et PSPP-T est globalement bonne, cependant les cadres logiques souffrent de certaines faiblesses au niveau de la description de la logique d'intervention. La décision de renforcer le leadership du PAM avec la nomination d'un directeur adjoint permanent, qui travaillera conjointement avec le directeur du PAM au Bénin/Togo basé à Cotonou, est considérée par les partenaires gouvernementaux comme une bonne voie vers le renforcement des capacités institutionnelles et de mobilisation du PAM au Togo.
- R31. **Principaux résultats.** De manière générale, le soutien du PAM a su s'appuyer sur le système mis en place par la Banque mondiale et son programme PDCplus¹⁴ pour créer une dynamique propice à l'évolution des programmes de cantines scolaires en permettant à différents acteurs d'acquérir des connaissances en la matière, que ce soit au niveau de la programmation ou à celui de la mise en œuvre. Les voyages d'étude des personnels des ministères ainsi que les formations des individus chargés de la mise en œuvre alimentent une dynamique positive, une réflexion constante, et ainsi une appropriation des programmes. Bien que la place des femmes dans les programmes soit importante, le PAM n'a pas été en mesure de conduire des formations spécifiques sur des questions du genre.
- R32. Le manque de financement n'a pas permis au PAM d'investir beaucoup dans la thématique du lien entre les organisations de producteur·rice·s et les cantines scolaires. Cependant, le PAM a su s'appuyer sur la procédure de mise en œuvre instaurée par la Banque mondiale et le PDCplus (ONG, APE¹⁵, mamans-cantine, etc.) en proposant les formations en hygiène et

¹⁴ Le PDCplus est un programme de filet sociaux avec une composante d'alimentation scolaire. Voir ci-dessous, point 9, pour plus de précisions sur le PDCplus.

¹⁵ Association de parents d'élèves

nutrition en 2017/2018 et ainsi renforcer indirectement le lien entre la production locale et les cantines scolaires.

R33. Le principal impact constaté par l'évaluation est l'émergence d'une communauté sensible aux programmes de cantines scolaires, qui commence à partager une vision stratégique sur la question, qui s'engage dans la discussion au niveau national et international, et au sein de laquelle on trouve un leadership naissant. Cette synergie existe autant au niveau central que sur le terrain.

R34. **Perspectives.** Un environnement politique et légal favorable est en bonne voie d'être établi dans un futur que l'on peut espérer proche ; celui-ci est indispensable à la durabilité des programmes sur le long terme. Le point crucial, et le plus délicat, reste celui de la mobilisation des ressources. En matière de renforcement des capacités, la présence du PAM au Togo reste pour l'instant indispensable.

Recommandations

Recommandations d'ordre stratégique

R35. Ces recommandations visent à apporter une réflexion supplémentaire sur le plan stratégique pays (PSP) du PAM 2019 - 2024, qui devrait être approuvé dans les mois à venir. L'équipe d'évaluation estime qu'il y a encore de la place pour considérer les recommandations suivantes sans nécessairement modifier le PSP:

Recommandation I. Consolidation de la capacité de se faire entendre/de mobilisation du PAM. La représentation à haut niveau politique au niveau du Bureau pays doit être consolidée, car c'est un facteur critique et fondamental pour la continuité des interventions du PAM au Togo, afin d'attirer le financement des donateurs et de susciter un engagement accru du gouvernement dans les cantines scolaires.

Recommandation II. Redynamiser les efforts de renforcement des capacités pour consolider les résultats. Pour ne pas en perdre les acquis, le PAM doit continuer de s'investir dans ce système encore émergent. Ainsi, un environnement politique et légal stable et approuvé par l'État togolais est incontournable afin d'envisager la durabilité du programme de cantines scolaires au Togo et par conséquent des programmes du PAM.

Recommandation III. Vers l'institutionnalisation du renforcement des capacités. Le BP devrait établir les piliers de l'institutionnalisation des activités de renforcement des capacités afin d'ancrer une culture de l'apprentissage dans les organisations impliquées dans l'alimentation scolaire.

Recommandations d'ordre opérationnel

Recommandation IV. Capitalisation d'expérience. Le PAM devrait capitaliser sur les liens existants entre production locale et cantines scolaires dans le cadre du programme de cantines scolaires actuel pour pouvoir prendre appui dessus le cas échéant.

Recommandation V. Pérennité des acquis. Afin d'assurer la pérennité des acquis liés au renforcement des capacités, le PAM doit maintenir un plaidoyer fort envers le gouvernement afin de s'assurer que les 304 écoles actuelles continuent d'être intégrées au programme de cantines scolaires togolais.

Recommandation VI. Amélioration de la planification sexospécifique et de la visibilité des résultats en matière d'égalité entre les sexes. Le PAM devrait travailler avec ses

partenaires afin d'améliorer la manière dont le genre est intégré et suivi dans le travail de renforcement de capacités notamment au travers d'études d'impact, de mise en place de formations séxospécifiques et pro-genre et d'instauration d'indicateurs sur le genre.

1. Introduction

1. Ce document porte sur l'évaluation des activités de renforcement des capacités dans le domaine de l'alimentation scolaire du Programme alimentaire mondial (PAM) au Togo allant de janvier 2016 à décembre 2018. À travers son projet de développement (PD) 200304 (mai 2012 – mars 2018) et son Plan stratégique de pays provisoire de transition (PSPP-T, d'avril à décembre 2018), le PAM accompagne le gouvernement dans un programme durable d'alimentation scolaire basée sur la production alimentaire locale. Cette évaluation, commandée par le Bureau pays (BP) du PAM au Togo, couvre l'ensemble des processus liés à la formulation, à la mise en œuvre, à la mise à disposition de ressources ainsi qu'au suivi et à l'évaluation des activités engagées.
2. Selon les termes de référence (annexe 1), cette évaluation finale a deux objectifs.
 - 1) Apprentissage : l'évaluation détermine les raisons pour lesquelles certains résultats sont advenus ou pas afin d'en tirer les leçons et ainsi améliorer les performances des interventions à l'avenir ;
 - 2) Redevabilité : l'évaluation analyse les résultats des activités menées et en rend compte.
3. Les résultats et les recommandations de l'évaluation seront exploités en particulier dans la première phase de mise en œuvre du nouveau Plan stratégique du PAM au Togo (2019 - 2023) et également comme outils de mobilisation de ressources. Le nouveau Plan stratégique devant être adopté par le conseil d'administration prochainement¹⁶, il est possible que cette évaluation contribue à la réorientation de certains aspects de sa stratégie d'exécution.
4. L'évaluation a été réalisée par The KonTerra Group entre mars et juillet 2019 avec une mission de terrain pour la collecte de données primaires, réalisée du 6 au 17 mai. Au total, quatre-vingts entretiens avec des informateurs clés, et cinq groupes de discussion ont eu lieu à Lomé et dans les régions des Plateaux, Kara et des Savanes. Les conclusions préliminaires ont été présentées pour examen et validation au Bureau pays du PAM après la finalisation de la mission sur le terrain.
5. Les utilisateurs prévus de cette évaluation sont le BP du PAM au Togo et ses partenaires, notamment les ministères togolais associés au programme¹⁷, l'ANADEB, les organisations non gouvernementales (ONG) de mise en œuvre et les agences onusiennes partenaires dans le cadre des interventions dans les cantines scolaires. Sont également parties prenantes le bureau régional (BR) du PAM à Dakar, les différentes unités techniques¹⁸ du PAM au siège et le bureau d'évaluation (OEV) du PAM.

¹⁶ Il est important d'informer le lecteur du fait que la version provisoire du nouveau Plan stratégique pays 2019 - 2023 (PSP) est sur le point d'être validé par le conseil d'administration du PAM. Ce PSP est hors du cadre de la présente évaluation, cependant il convient d'en présenter les grandes lignes afin d'avoir une image complète de la réflexion déjà entamée par le BP du PAM au Togo.

¹⁷ Le ministère du Développement à la base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des jeunes (MDBAJEJ), le ministère des Enseignements primaire, secondaire et de la Formation professionnelle (MEPSFP), le ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP) et le ministère de l'Action sociale, de la Promotion de la femme et de l'Alphabétisation (MASPFA).

¹⁸ Unités techniques de l'alimentation scolaire et de la protection sociale principalement.

1.1. Vue d'ensemble du sujet de l'évaluation

6. L'évaluation porte sur la thématique du renforcement des capacités dans le domaine des cantines scolaires. Si le PD 200304 a débuté en 2012, la période couverte par l'évaluation court des dernières années du PD (janvier 2016 – mars 2018) et du début de son PSPP-T¹⁹ (d'avril à décembre 2018). Les activités liées au PD et au PSPP-T portent sur (1) le développement institutionnel et humain au niveau central et local en favorisant la formulation et la mise en œuvre de politiques nationales de protection sociale et de repas scolaires et (2) le renforcement des liens fonctionnels entre la production alimentaire locale et les repas scolaires²⁰. Dans le cadre de ces activités, le PAM fournit exclusivement une assistance technique aux acteurs engagés dans l'alimentation scolaire au Togo (mamans-cantines, directeur·rice·s d'école, ONG partenaires, fonctionnaires des ministères concernés). Le PD et le PSPP-T couvrent le pays dans son ensemble, c'est-à-dire que le renforcement des capacités cible des personnes, institutions et processus de mise en œuvre autant au niveau national, que dans les cinq régions administratives du pays²¹.
7. Le PD 200304 a été approuvé le 4 mai 2012 pour une durée initiale de vingt mois (du 1^{er} mai 2012²² au 31 décembre 2013). Cinq révisions budgétaires (RB) (cf. annexe 2) se sont succédé, prolongeant ainsi le PD jusqu'au 31 mars 2018 et enchaînant avec une sixième RB, basculant le PD vers le PSPP-T jusqu'au 30 décembre 2018²³.
8. **Budget.** Le budget prévisionnel des opérations pour cette période s'élève à 1 451 028 dollars É.-U. selon les révisions budgétaires (cf. annexe 2), mais aucun bailleur n'y a contribué. Les seules ressources obtenues proviennent du BR pour un montant de 14 200 dollars É.-U. en 2017 et 33 000 dollars É.-U. en 2018. Le BR et son volet du renforcement des capacités des cantines scolaires ont principalement fonctionné avec les fonds propres du PAM²⁴. Cette restriction budgétaire a eu pour implication de réduire le nombre d'activités et leur couverture, sans pour autant changer la conception d'origine du projet qui reste le renforcement de capacités.
9. Les cantines scolaires telles qu'elles sont mises en œuvre aujourd'hui au Togo sont issues du programme de développement communautaire et de filet de sécurité (PDC) initié en 2008 par la Banque mondiale. De mars 2012 à juillet 2017, ce programme a continué sous le nom de PDCplus. La Banque mondiale et le gouvernement togolais contribuent chacun à la hauteur d'un milliard de francs CFA pour subvenir aux besoins de 304 écoles dans tout le pays, soit 6 % de toutes les écoles primaires publiques. Depuis 2018, c'est l'Agence nationale d'appui au développement à la base (ANADEB) qui a intégré dans ses fonctions la gestion et la coordination des cantines scolaires. Cette tâche incombait auparavant aux agences d'appui aux initiatives de base (AGAIB), qui ont cédé leur place à la clôture du PDCplus.

¹⁹ Le PSPP-T est une année transitoire entre le PD 200304 et le Plan stratégique pays pluriannuel.

²⁰ Selon les termes de référence.

²¹ Région Maritime, région des Plateaux, région Centrale, région de la Kara et région des Savanes.

²² Le 1^{er} mai était la date prévue ; la date réelle de début est le 1^{er} juin 2012 (SPR 2015).

²³ Parmi les six RB, quatre d'entre elles (RB 3 et RB 4, ayant eu lieu en 2016 ; RB 5, en 2017 et RB 6, en 2018) relèvent de la présente .

²⁴ Le BP reçoit 200 000 dollars É.-U. par an pour faire fonctionner le bureau (salaires, frais fixes, frais de fonctionnement, etc.).

10. **Les activités prévues par le PAM** étaient de trois natures différentes, correspondant aux trois niveaux de renforcement des capacités envisagés dans la politique de renforcement des capacités du PAM (2009) :

1) assistance technique pour appuyer l'élaboration d'une politique et d'une loi nationales sur l'alimentation scolaire, dont deux décrets d'application (environnement favorable) ;

2) renforcement du système institutionnel (mise en œuvre, suivi et évaluation [S&E], financement, etc.) en matière de gestion des cantines scolaires et

3) formations et voyages d'étude destinés aux individus, que ce soit au niveau central et régional de l'administration ou au niveau des communautés (personnel dans les écoles, ONG de mise en œuvre parents d'élèves des APE et mamans-cantines). Le tableau suivant donne une image globale des activités du PAM présentées dans les documents de projet. Le chapitre 2 reprend en détail les résultats, produits et activités du PAM pour la période de cette évaluation.

Tableau 1 : Récapitulatif condensé des résultats, produits et activités du PAM de 2016 à 2018²⁵

Niveaux de mise en œuvre	Résultats	Produits	Activités
Environnement favorable	Renforcement de l'appropriation et des capacités pour réduire la dénutrition et améliorer l'accès à l'éducation au niveau régional, national et communautaire (PD 200304).	Renforcement des capacités nationales (PD 200304). Politiques nationales renforcées pour gérer les repas scolaires et les programmes de protection sociale afin de répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels de base (PSPP-T).	Assistance technique. Accompagnement. Communication. Coordination. Plaidoyer.
Renforcement des institutions	Les institutions nationales ont renforcé les capacités de gestion des politiques et des programmes de sécurité alimentaire et de nutrition d'ici à 2023 (PSPP-T).	Renforcement des capacités nationales (PD 200304).	
Renforcement des individus		Développement des capacités (PD 200304). Amélioration des capacités techniques des agents de l'État en matière de suivi, d'analyse des données et d'établissement de rapports afin de répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels fondamentaux (PSPP-T).	Formations collectives et individuelles. Sensibilisation communautaire (forum d'alimentation scolaire).

Sources : Document de projet du PD 200304 et du PSPP-T

11. **Les partenaires** principaux du PAM pour le PD 200304 et le PSPP-T sont :

²⁵ Les résultats et les produits ont été repris tels que formulés dans les documents de projet.

- Le ministère du Développement à la base, qui est l'entité de tutelle pour la mise en œuvre des programmes d'alimentation scolaire ;
- Le ministère de l'Éducation primaire et secondaire, qui est en charge de la mise en œuvre des mécanismes de suivi et d'évaluation, ainsi que de la gestion et l'analyse des données ;
- Le ministère de l'Agriculture, qui fournit un appui en matière d'approvisionnement et de stockage des denrées alimentaires ;
- L'ANADEB, qui depuis 2018 est en charge de la gestion des cantines scolaires sous la tutelle du ministère de Développement à la base.

12. Ces partenaires sont également bénéficiaires des programmes du PAM. Ils sont bénéficiaires car ils sont les cibles directes de certaines des activités de renforcement de capacité. Ils sont partenaires car c'est à travers eux que le PAM peut mettre en œuvre son programme de renforcement de capacité visant toute la chaîne d'acteurs liés aux cantines scolaires à travers le pays.

13. Le PAM collabore également avec d'autres partenaires, comme le ministère de la Santé, le ministère du Commerce, le ministère de l'Action sociale, le Comité interministériel de l'alimentation scolaire, la Banque mondiale et l'Institut national pour la formation agricole (INFA) dans le cadre du PDCplus, plusieurs ONG nationales, et des agences des Nations unies telles que le Fonds des Nations unies pour l'enfance (UNICEF), l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Bureau international du travail (BIT) et le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD).

14. Le PSP (2019 – 2023) élaboré par le BP du PAM au Togo sera axé sur les deux piliers suivants : renforcer les systèmes liés à l'alimentation et à l'agriculture (production, marché, stockage, etc.) et le développement de capacités dans le domaine de l'alimentation scolaire et de filets de sécurité sociale.

1.2. Contexte

15. **Géographie.** Le Togo se présente comme une petite bande de terre de 56 600 km², entre le Ghana à l'ouest et le Bénin à l'est. Large d'à peine 45 km sur la côte et de 140 km au plus large, il s'étire du nord au sud sur 660 km, du Burkina Faso à l'océan Atlantique. Le Togo compte une population de presque 7,8 millions d'habitants, avec une espérance de vie de 60 ans²⁶. Le rapport mondial sur le développement humain de 2018 classe le Togo au 165^e rang sur 188 pays.

16. **Contexte politique.** Le pays connaît son indépendance en avril 1960. En 1967, Eyadema Gnassingbé prend le pouvoir. Il décède en 2005, durant son septième mandat. À sa mort, son fils Faure Gnassingbé prend le pouvoir. Il est aujourd'hui président pour un troisième mandat consécutif. En 1993, à la suite de violentes répressions de manifestations de l'opposition, l'Union européenne décide de suspendre toute aide économique au Togo. Après treize années de déclin économique, la coopération reprend, en 2006. À la suite des élections législatives et présidentielle respectivement en 2007 et en 2010, jugées

²⁶ <https://data.worldbank.org/country/togo> (visité le 6 mars 2019).

transparentes par la majorité des observateurs, le Togo a commencé à sortir de cette crise.

17. **Pauvreté, sécurité alimentaire et nutritionnelle.** Entre 2011 et 2017, le taux de pauvreté au Togo est passé de 58,7 % à 53,5 %²⁷. Environ 50 % de la population est directement ou indirectement affectée par l'insécurité alimentaire²⁸, qui est plus élevée dans les zones rurales (71 %) que dans les zones urbaines (38,4 %). Malgré l'amélioration des niveaux de malnutrition chronique chez les enfants de moins de 5 ans, qui sont passés de 29,8 % en 2010 à 23,8 % en 2017, celle-ci reste au-dessus du seuil « acceptable » de l'Organisation mondiale de la santé (20 %). Le retard de croissance touche davantage les garçons (26,2 %) que les filles (21,3 %), avec des taux plus élevés en milieu rural (29,7 %) qu'en milieu urbain (14,2 %)²⁹. Plus de 70 % des enfants âgés de 6 à 59 mois sont anémiques.
18. **Agriculture.** Le Togo importe 70 % de ses besoins en riz. Le pays est déficitaire en produits d'élevage (animaux vivants, viande, lait, œufs et abats) et en produits de la mer, dont la plupart sont importés³⁰. La production alimentaire est dominée par les petites exploitations agricoles, dont 51 % sont des femmes. Seulement 21,7 % des femmes sont propriétaires de leurs petites exploitations³¹. Le secteur agricole au Togo se caractérise par la coexistence de la production alimentaire traditionnelle de subsistance et de la production des cultures d'exportation (coton, cacao et café). Les cultures vivrières couvrent environ 50 % des terres cultivées, dont les céréales représentent 60,2 %³². Les faibles rendements agricoles affectent les revenus et les conditions de vie des agriculteurs. En 2014, 73 % de la population rurale avait un revenu quotidien inférieur au seuil de pauvreté, de 1,25 dollar É.-U. par jour³³.
19. **Genre.** L'indice des inégalités de genre de 2017 classe le Togo à la 134^e place sur 189 pays. Le mariage précoce des adolescentes, dont certaines ont 8 à 12 ans, et les grossesses précoces très rapprochées, qui représentent 17,3 % de l'ensemble des grossesses, constituent un problème majeur au Togo³⁴. La violence contre les femmes et les enfants persiste. Elle est liée à la discrimination socioculturelle et religieuse, qui entraîne une restriction de l'exercice des droits juridiques et humains, la pauvreté, un faible niveau d'éducation et l'impunité des délinquants. Selon une analyse de la situation des enfants des rues au Togo réalisée en 2015 par le ministère des Affaires sociales avec l'appui technique et financier de l'UNICEF, il y avait 5 594 enfants des rues en 2015, dont 90 %

²⁷ Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques du Togo, Cartographie de la pauvreté, 2011 et 2017. Ces baisses ont été enregistrées dans toutes les régions sauf dans la région Maritime et la municipalité de Lomé, où la pauvreté a augmenté.

²⁸ Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche, Programme national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire, 2017.

²⁹ Ibid.

³⁰ République togolaise, *Revue stratégique Faim Zéro* au Togo, 2018.

³¹ Ministère de la promotion de la femme, Indice de la condition de la femme au Togo, 2017.

³² Ibid.

³³ Programme des Nations unies pour le développement, Suivi des objectifs du millénaire pour le développement - IV^e rapport, 2014. Consultable sur

<http://www.tg.undp.org/content/dam/togo/docs/programme/Rapports/UNDP-TG-RSOMD-IV-2014.pdf>

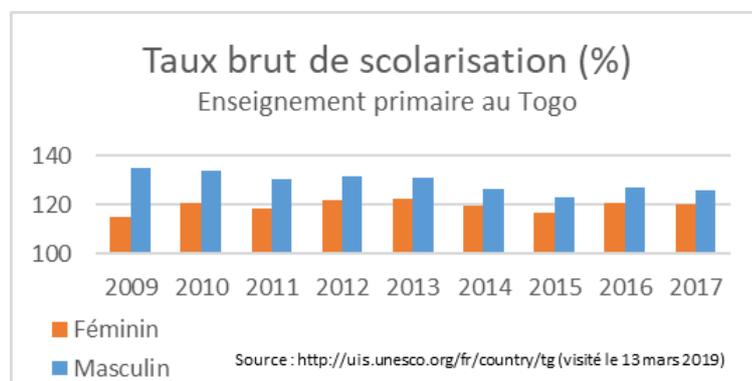
³⁴ Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques, Fonds des Nations unies pour la population et Banque mondiale.

étaient des garçons. La participation des femmes à la prise de décision publique et politique est très faible.

20. **Éducation.** « Pendant plus de deux décennies, le système éducatif togolais a éprouvé d'énormes difficultés nées des crises sociopolitiques des années 1990 [...]. La suspension de l'aide [internationale] a eu pour effets d'affaiblir les capacités institutionnelles de l'État, d'entraver la fourniture de service d'éducation » (Plan sectoriel de l'éducation 2014 - 2025). Les enjeux en matière d'amélioration des écoles primaires restent nombreux : équipement et infrastructures vétustes, manque d'installations d'hygiène de base, insuffisance des manuels scolaires et d'outils didactiques pour les enseignant·e·s et les élèves, faible qualification des enseignant·e·s et le sous-effectif du personnel enseignant.³⁵

21. Selon le PASEC 2014³⁶, le nombre d'élèves dans le système éducatif est en constante augmentation : il a enregistré une croissance de 41,8 % entre 2005 et 2014. Ceci est grandement dû à la suppression des frais de scolarité des écoles publiques dans le préscolaire et le primaire en 2008. Cependant, un nombre non négligeable d'enfants restent non scolarisés : 78 780 enfants en âge de fréquenter l'école, dont 73 % sont des filles, étaient en dehors du système éducatif en 2014. La figure 1 montre le taux brut de scolarisation (TBS³⁷) des filles et des garçons dans l'enseignement primaire. Même si l'on constate un écart de scolarisation entre les filles et les garçons, le graphique montre que l'écart de taux brut de scolarisation entre les filles et les garçons diminue³⁸. Cependant, dans l'enseignement secondaire la disparité entre le TBS des filles et celui des garçons est bien plus importante : en 2017 le TBS des filles est de 51,93 % alors que pour les garçons, il est de 71,38 %. Dans l'enseignement supérieur, il est respectivement de 8,02 % et 17,74 % pour la même année³⁹.

Figure 1 : Taux brut de scolarisation au primaire par sexe



22. **Cantines scolaires.** L'histoire des cantines scolaires au Togo remonte à la fin des années 1960. C'est le Plan sectoriel de l'éducation (PSE 2014 - 2025) qui est le premier document du gouvernement togolais à fixer des objectifs précis aux activités liées à la mise en place des cantines scolaires. En 2013, est publiée la première version de la Politique nationale d'alimentation scolaire (PNAS). En 2016 est publiée une seconde version. En 2016 et 2017, un processus d'élaboration de la loi sur l'alimentation scolaire est lancé avec l'appui du PAM et du Centre d'excellence contre la faim du Brésil. Finalisée

³⁵ SPR 2016. (SPR – *Standard Project Report*, Rapport de projet standard), rapports standards de programmes annuels du PAM.

³⁶ PASEC 2014, Performances du système éducatif togolais, compétences et facteurs de réussite au primaire. Le PASEC est le Programme d'analyse des systèmes éducatifs de la Conférence des ministres de l'Éducation des États et gouvernements de la francophonie.

³⁷ Total des inscriptions exprimé en pourcentage de la population officiellement scolarisable.

³⁸ En 2015, la disparité entre les sexes dans les écoles primaires est de 0,94 selon le SPR 2016.

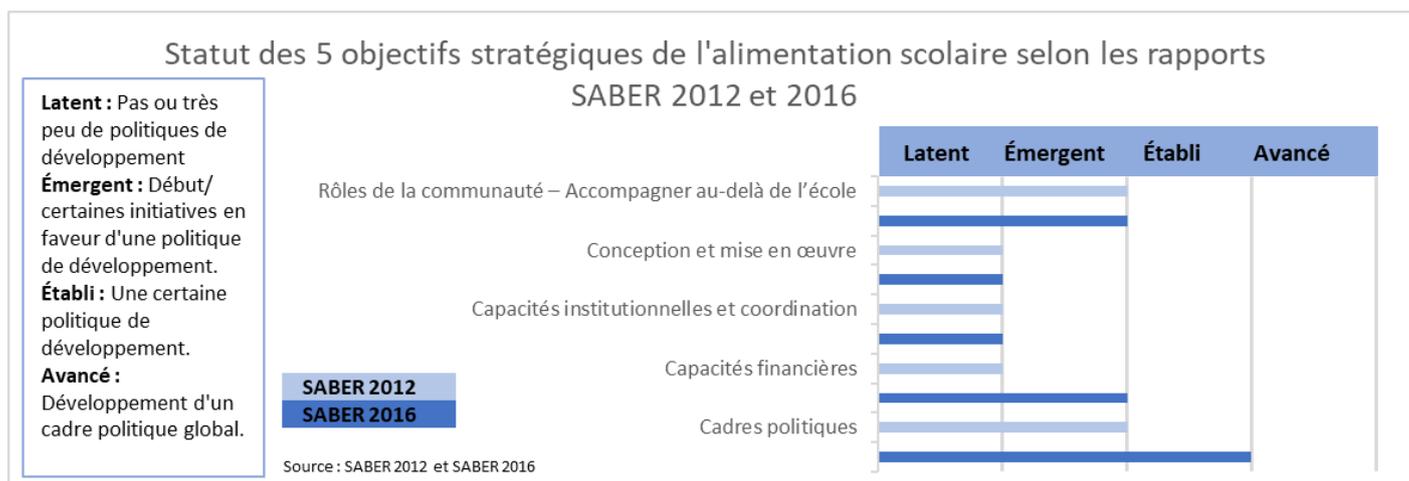
³⁹ UNESCO, uis.unesco.org/fr/country/tg (visité le 13 mars 2019).

en 2018 avec l'implication des ministères sectoriels, le projet de loi a été soumis au gouvernement en juillet 2019 en vue de sa transmission au Parlement. Les textes d'application de cette loi, notamment le décret de création de l'Agence nationale de l'alimentation scolaire et celui relatif à l'approvisionnement des cantines en produits, sont également élaborés avec l'appui du PAM.

23. Les rapports SABER de 2012 et 2016 dressent l'état des lieux des capacités nationales dans le développement et la mise en œuvre des politiques publiques de promotion de l'alimentation scolaire dans le pays. Ces rapports se basent sur cinq éléments clés qui sont repris dans la figure 2. De 2012 à 2016, seul l'élément concernant les cadres politiques a évolué, passant de l'étape qualifiée d'« émergente » à celle d'« établie ».

24. « L'alimentation scolaire intégrée, basée sur le "consommer local" constitue un élément fondamental de la stratégie d'élargissement de l'accès, de l'amélioration de la qualité, de la rétention et, par-delà, de la dynamisation des organisations paysannes de production et de transformation des produits agricoles alimentaires⁴⁰ ». Ceci rejoint complètement l'objectif cinq de la politique d'alimentation scolaire du PAM.

Figure 2 : Résultats SABER 2012 et 2016



25. **Politiques et priorités du gouvernement.** Le document actuel de planification nationale est le **Plan national de développement (PND 2018 - 2022)**. Il succède au Document complet de stratégie de la réduction de la pauvreté (DSRP-C 2009 - 2011) et à la Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (SCAPE 2013 - 2017). C'est à ces documents de planification que sont associés des plans sectoriels. Le PND n'a été officiellement adopté qu'en mars 2019. **La Politique nationale pour l'équité et l'égalité de genre du Togo (PNÉÉG 2011)** établit les objectifs suivants⁴¹ : (1) Valorisation de la position et du potentiel des femmes dans la famille et dans la communauté ; (2) accroissement de la capacité productive des femmes et de leur niveau de revenu ; (3) amélioration de l'accès équitable des femmes et des hommes aux services sociaux ; (4) promotion de la participation équitable des hommes et des femmes à la gestion du pouvoir, au respect du droit et à la suppression des violences sous toutes leurs formes ;

⁴⁰ PSE 2014 - 2025, page 32.

⁴¹ Ministère de la Promotion de la femme, Politique nationale pour l'équité et l'égalité de genre du Togo, 2011, page 23.

(5) renforcement des capacités d'intervention du cadre institutionnel de mise en œuvre de la PNÉÉG.

26. **Le PAM a facilité l'examen stratégique « Faim Zéro »**, qui a permis d'actualiser les connaissances sur les causes de la faim et de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle au Togo. Les résultats de cet examen au niveau national, avec la participation de tous les acteurs stratégiques, ont permis l'émergence de pistes pour la rédaction du prochain Plan stratégique du pays 2019 - 2024 du PAM. La promotion de l'alimentation scolaire durable fait partie des huit programmes prioritaires identifiés par la revue. Un résumé des facteurs liés à l'insécurité alimentaire permet de comprendre le niveau des services de l'État, des producteurs, des comités et des directions d'école ainsi que des acteurs clés de la société civile pouvant intervenir en appui à l'alimentation scolaire : Le crédit, l'assurance et les services financiers restent sous-développés et leur accès est difficile pour les petits exploitants ; malgré les efforts de décentralisation déployés par le Gouvernement, les politiques et programmes ne tiennent pas suffisamment compte des différences régionales ; le sous-développement et les lacunes des infrastructures limitent la connectivité des marchés et les investissements du secteur privé ; les infrastructures sociales de base insuffisantes, notamment les bâtiments scolaires sans cuisine et l'approvisionnement en eau ou stockage, empêchent la réalisation des programmes de repas scolaires. Cette situation est exacerbée par des contraintes récurrentes en termes de nombre d'enseignants qualifiés et de disponibilité de matériel pédagogique et d'installations sanitaires séparées pour les garçons et les filles ; il est difficile de cibler et d'atteindre les groupes de population les plus vulnérables et les mécanismes de suivi et d'évaluation sont faibles ; la portée et la couverture des programmes de protection sociale sont limitées ; l'absence d'entrepôts adéquats et d'une mauvaise gestion après récolte en termes d'infrastructures et la gestion des aflatoxines et des insectes nuisent à la qualité des aliments ; les pesticides sont surutilisés ; les mesures de promotion d'aliments diversifiés et enrichis font défaut ; la plate-forme nationale multisectorielle pour la gestion des risques de catastrophe est faible ; la nouvelle agence nationale de protection civile est trop faible pour coordonner les réponses aux urgences, notamment sociales ; les inégalités entre les sexes sont fréquentes.
27. Le **PAM** a repris ses activités au Togo en 2005, après plus de quinze années d'absence du pays. Depuis sa base togolaise, près du port stratégique de Lomé, le PAM conduit des opérations d'assistance à l'approvisionnement d'autres bureaux nationaux du PAM en Afrique de l'Ouest (assistance aux personnes déplacées, aux réfugié·e·s et aux populations vulnérables touchées par des situations d'urgence). Dans la région, le PAM est impliqué dans une vingtaine de programmes liés aux cantines scolaires.
28. **Autres partenaires internationaux.** Un récent document du PNUAD 2019 - 2023 consolide les engagements des agences des Nations Unies envers le PND dans les domaines de la croissance économique durable et inclusive, la création d'emplois décents, le développement humain, l'accès à des services sociaux adéquats et la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles. Les autres organisations des Nations unies appelées à travailler ensemble au Togo sont : la FAO, l'UNICEF, le PNUD, le Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (HCR), ONUSIDA et le Fonds des Nations unies pour la population (FNUAP). D'autres acteurs travaillant au Togo, comme la

GIZ, l'Union européenne, l'Agence française de développement (AFD), la Banque mondiale et la Banque africaine de développement (BAD) sont également impliqués.

1.3. Méthodologie de l'évaluation et limitations

29. Cette évaluation a appliqué des méthodes mixtes et s'appuie sur une analyse qualitative forte, tenant compte de la nature du programme et des changements parfois intangibles recherchés (renforcement de capacités). L'approche d'étude et d'analyse des résultats repose sur les trois niveaux de renforcement des capacités établis dans la politique de renforcement des capacités du PAM (2009) : l'environnement favorable, le renforcement institutionnel et le renforcement des capacités individuelles.⁴²

30. **Critères et questions d'évaluation.** Le programme a été évalué sur les cinq critères du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE/CAD) qui sont : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. L'utilisation de ces critères est expliquée en annexe 3. Afin de pouvoir apprécier le degré d'atteinte de ces cinq critères d'évaluation, une liste de sous-questions attribuées à chacun des critères d'évaluation a été extraite des termes de référence (TdR) puis adaptée par l'équipe d'évaluation (cf. annexe 4). Cette liste de questions a permis de répondre de manière ciblée aux critères d'évaluation⁴³. Les cinq questions principales sont les suivantes :

- Dans quelle mesure la conception de l'intervention était-elle pertinente ?
- Dans quelle mesure la mise en œuvre du PD et du PSPP-T est-elle efficace ?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il été efficace ?
- Quel impact a eu l'intervention du PAM ?
- Dans quelle mesure l'intervention du PAM est-elle durable ?

31. À ces cinq critères d'évaluation a été ajoutée la thématique transversale de **l'égalité des sexes**. Elle a été prise en compte pour chaque critère d'évaluation lors de la collecte de données sur le terrain. En cohérence avec l'importance qu'accorde le PAM aux aspects liés au genre, une attention particulière a été portée sur la manière dont le programme a pris en compte le rôle des femmes, des hommes, des garçons et des filles durant les phases de conception, de mise en œuvre et d'évaluation. Cela a permis de voir si le programme a pu contribuer à l'évolution des rapports hommes/femmes vers plus d'égalité. L'équipe d'évaluation s'est montrée particulièrement attentive à capter les ressentis des femmes, en s'efforçant de s'entretenir avec les bénéficiaires femmes dans un cadre propice à la discussion libre, en prenant en compte les us et coutumes locaux et en s'assurant que la notion de confidentialité a bien été comprise.

32. **L'approche méthodologique** s'est voulue rigoureuse afin d'assurer l'intégrité des données, l'impartialité des évaluateurs et la véracité factuelle. Ainsi, tout au long du processus, les membres de l'équipe ont vérifié, comparé et triangulé les informations recueillies des différentes sources d'information (revue documentaire, entretiens et observation) afin. Les données, principalement qualitatives, ont été collectées sur la base

⁴² Dans sa note d'orientation complémentaire relative aux PNUAD (2017), le Groupe des Nations unies pour le développement se base également sur ces trois niveaux interdépendants de capacités : l'individu, l'organisation et l'environnement favorable.

⁴³ Comme convenu avec le Bureau pays et le Bureau régional, les résultats de l'évaluation sont présentés par critère d'évaluation et non par question d'évaluation.

de la matrice d'évaluation (cf. annexe 5), qui indique comment un panel d'indicateurs, de données, de documents et de méthodes a permis de répondre aux questions posées. Après la mission sur le terrain, l'équipe d'évaluateurs a rencontré le groupe de référence afin de restituer les résultats préliminaires. Le calendrier des activités menées par l'équipe d'évaluation est présenté en annexe 6.

33. Les **méthodes utilisées** ont été les suivantes : une revue documentaire menée d'un bout à l'autre de l'évaluation (cf. Bibliographie), des entretiens semi-structurés, des groupes de discussion, de l'observation et une restitution des résultats préliminaires.
34. **Phases de l'évaluation.** Une première phase de démarrage de mars à mai 2019 a permis à l'équipe d'évaluation de mener une revue documentaire détaillée ainsi que de produire un rapport de démarrage. Une deuxième phase de mission sur le terrain s'est déroulée du 6 au 17 mai. Des consultations ont été menées dans trois régions (Maritime, Kara et des Savanes) et à la capitale, Lomé. Plus de 80 entretiens libres et/ou semi-structurés ont été menés avec diverses parties prenantes, selon des guides d'entretien élaborés durant la phase de démarrage (cf. annexe 7 pour les guides d'entretien). Cinq groupes de discussion ont été mis en place, donc trois avec les mamans-cantine et deux avec des comités de gestion de cantines scolaires⁴⁴. Les parties prenantes consultées comprenaient le personnel du PAM, le personnel des principaux ministères au niveau central et décentralisé, les ONG d'exécution, les directeur·rice·s d'écoles, les inspecteurs/trices de l'éducation, les mamans-cantine, la Banque mondiale, les agences des Nations unies (FAO, PNUD, UNICEF) et d'autres agences humanitaires dans le pays comme la GIZ. La liste exhaustive des personnes rencontrées figure en annexe 8. Un atelier de validation des résultats préliminaires de l'évaluation a été mené avec le PAM et le groupe de référence de l'évaluation. La phase d'élaboration du rapport d'évaluation a eu lieu de mai à juillet 2019, avec des phases de commentaires afin de se conformer aux processus de contrôle de qualité internes à KonTerra et à ceux du PAM.
35. **Sélection des sites et des informateurs clés.** Faute de temps, seules trois régions, sur les cinq couvertes par le PAM, ont été visitées durant la mission d'évaluation. Pour avoir un échantillon le plus représentatif possible, les deux régions septentrionales, les Savanes et la Kara, ont été sélectionnées, car ce sont les plus pauvres, ainsi que la région Maritime, car son chef-lieu est proche de Lomé et donc facile d'accès. Les trois écoles visitées ont été sélectionnées de manière aléatoire par l'équipe d'évaluation avec les ONG partenaires selon un critère de proximité. L'équipe d'évaluation ne prétend pas à un échantillonnage représentatif des 304 écoles et des directeur·rice·s, mamans-cantines et APE rencontré·e·s et ayants bénéficié·e·s de formations de renforcement de capacités.
36. En ce qui concerne la sélection des informateurs clés, notamment au sein des ministères directement impliqués dans la mise en œuvre des cantines scolaires, l'équipe d'évaluation a rencontré les points focaux du ministère du Développement à la base (ainsi que l'ANADEB), de l'Éducation, de l'Agriculture et de l'Action sociale. Dans un premier temps, les points focaux ont été identifiés par le PAM. Ensuite, les discussions ont permis d'identifier d'autres personnes clés. L'échantillonnage au niveau de ses institutions clés a

⁴⁴ Les comités de gestion étaient, quant à eux, mixtes.

été représentatif du milieu institutionnel impliqué dans la mise en œuvre des cantines scolaires.

37. **Validité et fiabilité des données.** Selon les considérations ci-dessus en matière de représentativité des personnes rencontrés, et de triangulation des données en utilisant plusieurs sources d'information, l'équipe d'évaluation est confiante quant à la validité et la fiabilité des données recueillies.
38. **Considérations éthiques.** Les principes d'éthique ont été appliqués, en respectant la confidentialité des informations recueillies pendant les entretiens. Chaque entretien a été introduit par une explication des objectifs de l'évaluation et de l'utilisation qui serait faite des informations collectées. Les interlocuteurs avaient la possibilité, explicite, de ne pas répondre à certaines des questions. Tous les entretiens ont été réalisés en conformité avec les principes énoncés dans les directives éthiques pour l'évaluation (2008) du Groupe d'évaluation des Nations unies (GENU), et avec les normes et règles d'évaluation du GENU de 2016. Aucun problème éthique n'a été rencontré au cours de l'évaluation.
39. **Limitation.** La limite principale de cette évaluation est que peu d'activités du programme ont pu être mises en place, à cause des contraintes budgétaires. Cette contrainte a été prise en compte dans l'évaluation de ce programme, notamment dans son efficacité, qui en a fortement souffert. La portée de l'évaluation s'en trouve réduite, mais cela n'affecte pas sa pertinence.
40. Par ailleurs, il a été difficile à l'équipe d'évaluation de se baser sur les SPR pour évaluer l'efficacité du programme : d'une part, les indicateurs de produits ne sont pas assez explicites pour pouvoir identifier précisément à quel type d'activité ils font référence⁴⁵ ; d'autre part, l'équipe d'évaluation a rencontré des difficultés pour comparer les chiffres des indicateurs avec les rapports d'activités (voir cadres logiques en annexe 9). Ces rapports, parfois rédigés par les partenaires de mise en œuvre, n'étaient pas toujours disponibles à l'équipe d'évaluation. Pour pallier ces problèmes, l'équipe d'évaluation s'est basée sur l'étude documentaire combinée à une session de travail avec le BP du PAM afin de dresser une liste précise des activités menées entre 2016 et 2018.
41. Une autre limitation est l'évaluation de la nature intangible de certains résultats des activités de renforcement de capacités. « Ces capacités intangibles sont des éléments impalpables et invisibles, sociaux et relationnels, tels que le leadership, les valeurs, les comportements, l'engagement et l'éthique de responsabilité » (Groupe des Nations unies pour le développement GNNUD 2017). S'il est possible de quantifier précisément le nombre de formations données et le nombre de personnes formées, il est plus délicat de précisément quantifier le changement de comportement des individus et des institutions. L'équipe a cependant tenté de faire cet exercice au travers des entretiens menés et des observations portant sur l'environnement institutionnel, les individus, les relations entre individus, l'appréciation du degré d'implication des acteurs ainsi que leurs connaissances et compétences en matière de programme de cantines scolaires.

⁴⁵ Plusieurs activités sont parfois regroupées sous un même indicateur. Par exemple, deux personnes ayant bénéficié d'un voyage d'échange au Forum mondial de l'alimentation infantile sont sous le même indicateur que dix mamans-cantine formées sur les techniques culinaires.

2. Résultats de l'évaluation

42. Les résultats de l'évaluation et les données qui les étayent sont présentés dans cette section. Ils sont structurés par critère d'évaluation et intègrent des réponses aux questions posées dans la matrice d'évaluation. Afin de se conformer à l'approche utilisée par le PAM dans sa politique de renforcement de capacité, les critères d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité seront traités par les trois niveaux de renforcement (niveau de l'environnement favorable, niveau des institutions, niveau du renforcement des capacités individuelles et communautaires). Le critère de pertinence est traité de manière globale.

2.1. Pertinence

43. Le présent chapitre analyse dans quelle mesure les choix du PAM pour appuyer le renforcement de capacités du programme d'alimentation scolaire existant ont été adaptés au contexte et à l'environnement politique, adaptés aux besoins identifiés, y compris ceux de la population, cohérents et liés aux priorités nationales et aux politiques et stratégies institutionnelles du PAM. Ce chapitre examine la cohérence de la conception des opérations, comment les synergies internes ont été assurées, et le degré de complémentarité avec les autres acteurs pouvant être liés au programme de cantines scolaires au Togo.

44. **Pertinence par rapport au contexte et aux besoins.** La pauvreté généralisée au Togo, les indicateurs nationaux d'insécurité alimentaire et nutritionnelle, les taux d'éducation et les inégalités entre les sexes tels qu'évalués au Togo en 2014 et 2015 (cf. section 1 : « Contexte »), qui touchent particulièrement les populations rurales, justifient largement la décision du PAM d'intervenir au Togo pour envisager des solutions contre la faim et soutenir les stratégies nationales de lutte contre la pauvreté.

45. Comme expliqué ci-dessus dans la section « Sujet de l'évaluation », la Banque mondiale, le MEPSFP et le MDBAJEJ ont été les principaux acteurs du programme des cantines scolaires (PDC et PDCplus) au Togo, particulièrement pour la conception, le ciblage effectué, le financement et l'exécution. Le PAM a été appelé à jouer un rôle secondaire, mais stratégique, en tant qu'agent de renforcement des capacités, depuis le début du PD 200304 en 2012⁴⁶. En 2016, le gouvernement du Togo, à travers son ministère du Développement à la base, a demandé au PAM un appui technique « pour une alimentation scolaire durable et la promotion des filets sociaux⁴⁷ ». Cette demande a abouti à la signature d'un protocole d'accord en juillet 2016 pour la période juin 2016 - décembre 2018. Conformément à cet engagement, le PAM « fournirait une assistance technique dans le domaine de la gestion décentralisée des repas scolaires et de l'amélioration des liens avec la production locale ("Acheter aux Africains pour l'Afrique"⁴⁸)

⁴⁶ Plan d'action du projet de développement (PAPD) 2013 - 2013 accordé par le PAM et le gouvernement.

⁴⁷ Selon les termes tirés du titre du protocole d'accord.

⁴⁸ Le programme « Acheter aux Africains pour l'Afrique » est une initiative conjointe lancée en 2012 par les Nations unies (PAM et FAO) et les gouvernements du Brésil et du Royaume-Uni pour promouvoir la sécurité alimentaire et nutritionnelle et la génération de revenus agricoles par le biais d'initiatives locales d'achat alimentaire. Inspiré par la réussite des plans brésiliens d'achat local pour les repas scolaires, ce programme a pour but de diffuser – en l'occurrence en Afrique, mais aussi sur les différents continents – les enseignements tirés par le Brésil.

et de l'intégration des activités d'alimentation scolaire dans la stratégie globale de protection sociale. Grâce à son assistance technique, le PAM s'efforcera d'influer sur les attitudes et les comportements, en s'attaquant également aux stéréotypes, à la discrimination et aux préjugés culturels contre les femmes⁴⁹ ».

46. Les activités prévues au cours de la période visée étaient contenues dans les RB n^{os} 4, 5 et 6⁵⁰ du PD 200304 et du PSPP-T. Les décisions sur les activités à prioriser ont été éclairées par l'évaluation des besoins du cadre SABER de 2016 et sont étroitement liées à ses recommandations. Les objectifs du PD 200304 et du PSPP-T sont fortement alignés sur les besoins identifiés par l'exercice SABER 2016 par pilier/objectif. Ces activités sont détaillées dans l'annexe 10 et sont regroupées ci-dessous par niveau de renforcement de capacités⁵¹ :

- Environnement favorable : appui à l'actualisation du PNAS, développement de la loi sur l'alimentation scolaire et développement des décrets d'application.
- Appui institutionnel : combinaison d'initiatives de différentes natures telles que l'organisation de forums, l'évaluation des besoins, la mobilisation de ressources, l'amélioration du système de suivi et évaluation (S&E), le renforcement des partenariats et l'assistance technique du Centre d'excellence du Brésil.
- Capacités individuelles et communautaires : formations et voyage d'échange à l'intention du personnel ministériel concerné⁵² et formations destinées aux comités d'alimentation scolaire, ONG, mamans-cantines, et directeur·rice·s d'écoles sur des thématiques diverses.

47. Les activités du PAM ont directement contribué à la mise en œuvre des recommandations du cadre SABER. Le tableau 2 indique le nombre de recommandations du SABER 2016 pour lesquelles le PAM a pris des mesures au cours de la période évaluée.

Tableau 2 : Recommandations du cadre SABER prises en compte par le PAM de 2016 à 2018

Nb de recom. SABER directement prises en compte par le PAM entre 2016 et 2018/Nb de recom. SABER		Soit 19/24 recommandations du cadre SABER prises en compte par le PAM.				
Objectif stratégique 1 : Cadre politique et légal	5/5					
Objectif stratégique 2 : Capacités financières au Togo	4/5					
Objectif stratégique 3 : Capacités institutionnelles et de coordination au Togo	3/3					
Objectif stratégique 4 : Conception et mise en œuvre d'une politique d'alimentation scolaire au Togo	2/4					
Objectif stratégique 5 : Rôles de la communauté accompagner au-delà de l'école au Togo	5/7					

Sources : SABER 2016 et SPR 2016, 2017 et 2018

⁴⁹ Document de projet du PSPP-T.

⁵⁰ La RB 3 concernait la période avant le protocole d'accord.

⁵¹ Niveaux de capacités tels que définis dans la politique de renforcement des capacités du PAM.

⁵² Ministères du Développement à la base, de l'Éducation primaire, de l'Agriculture, de l'Action sociale, de l'Économie, de la Santé, des Finances, du Plan et de la Communication.

48. Les recommandations de l'exercice SABER de 2016 ont établi que les objectifs stratégiques (OS) dits en phase « latente » étaient les OS 3 (capacités institutionnelles et de coordination au Togo) et 4 (capacités institutionnelles et de coordination au Togo). Les OS 2 (capacités financières) et 5 (rôles de la communauté) ont été évalués en phase « émergente ». Cela confirme le bien-fondé des mesures prises par le PAM pour mettre en œuvre les recommandations correspondant au titre de chaque pilier. Considérant que le principal défi des cantines scolaires au Togo est la question du financement (OS 2 SABER), le PAM aurait pu s'engager davantage depuis 2016 dans des activités de plaidoyer de haut niveau auprès du cabinet du gouvernement ou à des niveaux similaires avec de la capacité décisionnelle afin d'avancer sur la mobilisation des ressources. L'évaluation note que cette mobilisation est en cours depuis 2018, mais la question se pose quant aux priorités. Bien que l'OS 1 (cadre politique et légal) soit classé en phase « établie » sur la base du fait que « la politique nationale d'alimentation scolaire est élaborée et validée et est en cours de revue pour adoption par le gouvernement⁵³ », l'évaluation considère que les actions entreprises pour développer une loi sur l'alimentation scolaire et rédiger des décrets d'application sont des actions très pertinentes afin d'effectivement établir le cadre légal des cantines scolaires.
49. Afin d'atteindre l'objectif de développer davantage le lien entre la production locale et l'alimentation scolaire, des activités pertinentes étaient envisagées : 1) l'élaboration d'une cartographie des petit·e·s exploitant·e·s agricoles établi·e·s localement, 2) l'appui technique à l'ONG Code Utile pour le développement d'un modèle intégré d'alimentation scolaire lié à la production locale et 3) les discussions au niveau interministériel pour la conception du modèle pilote de 100⁵⁴ écoles d'excellence. Aussi, des partenariats renforcés étaient prévus, par exemple un engagement accru du ministère de l'Agriculture et de l'Institut de conseil et d'appui technique (ICAT⁵⁵), des activités conjointes ciblées avec la FAO ou l'agence de coopération internationale allemande GIZ, qui travaillent avec des productrices et producteurs locaux, ou la mise en place de liens spécifiques avec l'initiative « Acheter aux Africains pour l'Afrique ». La section « Efficacité » présente dans quelle mesure ces activités et synergies ont effectivement été réalisées.
50. **Cohérence avec les priorités nationales.** Comme détaillé dans l'annexe 11, le PD 200304 et les objectifs du PSPP-T s'alignent pleinement sur les stratégies et les priorités nationales du Togo en matière d'éducation, d'égalité entre les sexes, de protection sociale, de réduction de la pauvreté, d'amélioration de la production agricole et du niveau de vie des petit·e·s exploitant·e·s agricoles. Le PSPP-T a été l'occasion d'aligner davantage les interventions du PAM au Togo sur le programme de

⁵³ Rapport SABER 2016.

⁵⁴ Le protocole d'accord fait référence à 50 écoles, cependant, il semble que ce chiffre soit passé à 100 écoles selon les discussions que l'équipe d'évaluation a pu avoir avec les différents acteurs. Le rapport fera référence donc référence à 100 écoles dans ce rapport.

⁵⁵ L'ICAT est l'un des services techniques qui dépendent du ministère de l'Agriculture ; il emploie plus de 500 techniciens agricoles, qui réalisent des études sur le terrain et conseillent les paysans sur les semences à utiliser pour un meilleur rendement de la production.

développement durable à l'horizon 2030 et sur les objectifs de développement durable (ODD), en particulier les ODD 2 et 17⁵⁶.

51. Il est à noter que le caractère volontaire du travail des mamans-cantine ne contribue pas à l'objectif du PNÉÉG d'« accroissement de la capacité productive des femmes et de leur niveau de revenu ». Bien que le PAM n'ait pas joué de rôle dans la conception du PDC, il pourrait envisager de sensibiliser davantage à l'importance du travail rémunéré pour les mamans-cantine dans le cadre de futures activités de renforcement des capacités.

52. Le PAM a répondu aux priorités fixées par le gouvernement en matière de renforcement des capacités dans le domaine de l'alimentation scolaire, reflétées dans une demande adressée au PAM début 2016, suivie par la signature d'un protocole d'accord en juillet 2016 avec le gouvernement togolais. Ces priorités sont :

- **Appui à la mise en œuvre d'initiatives de distribution de repas scolaires** à travers la mise en place d'un projet pilote de 100 écoles d'excellence. Les outils déjà développés par le PAM dans la période du PD 200304 2012 - 2015 (guides de ciblage, guides de recettes, cartographie des producteurs-rice-s et manuels de suivi-évaluation), couplés avec des modules de formations, seront dispensés aux acteurs à différents niveaux. Des formations portent sur la chaîne d'approvisionnement, le contrôle de la qualité des aliments, la comptabilité de base, la santé, l'hygiène et l'éducation nutritionnelle.

- **Partenariats stratégiques et opérationnels en faveur des filets sociaux** : le PAM soutiendra le gouvernement dans la mobilisation des partenaires autour de l'alimentation scolaire intégrée et des filets sociaux.

- **Appui à l'organisation du Forum national sur l'alimentation scolaire** au Togo. Le PAM travaillera pour l'opérationnalisation d'une approche multisectorielle de l'alimentation scolaire à base de produits locaux avec d'autres agences des Nations unies (FAO, UNICEF, OMS, ONUSIDA, FNUAP, PNUD) et autres acteurs, comme la Banque mondiale et la GIZ.

- **Soutien pour une visite d'échange sur le modèle « Acheter aux Africains pour l'Afrique »** à Kédougou, au Sénégal.

53. **Ciblage**⁵⁷. L'option du PAM de travailler au renforcement des capacités au niveau central et décentralisé, ciblant les principales parties prenantes de l'administration, les ONG de mise en œuvre et les communautés, à Lomé ainsi que dans les cinq régions administratives du Togo est pertinente. Afin d'améliorer les connaissances, le leadership et la coordination en matière d'alimentation scolaire au sein du gouvernement togolais et au niveau central de l'administration, le PAM avait prévu de renforcer les capacités membres du Gouvernement en 2018⁵⁸ ayant des responsabilités liées à l'alimentation

⁵⁶ Objectif 2 : éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable. Objectif 17 : renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement, et le revitaliser.

⁵⁷ Cette évaluation n'analyse pas le ciblage (géographique ou des écoles) conduit par le programmes des cantines scolaires PDCplus, comme expliqué plus haut. La décision, relevant de la Banque mondiale et du gouvernement, ne peut être évaluée ici. L'analyse du ciblage se limite au choix des personnes et des communautés bénéficiaires des formations du PAM et des voyages d'étude.

⁵⁸ Le nombre n'est pas ventilé dans les descriptifs de projet et les cadres logiques, de sorte que l'équipe d'évaluation ne peut pas déterminer le nombre exact d'agents publics ciblés pour le renforcement des

scolaire. Il s'agit : 1) des points focaux des principaux ministères concernés par l'alimentation scolaire participant régulièrement au comité interministériel de l'alimentation scolaire⁵⁹, 2) des membres de l'ANADEB, qui est à ce jour la structure, au sein du ministère du Développement à la base, en charge de la mise en œuvre du programme de cantines scolaires, ou des membres de l'Agence d'appui aux initiatives de base (l'AGAIB), qui était l'agence de coordination avant l'ANADEB durant le PDCplus. La présente évaluation considère que les personnes ont été sélectionnées de manière adéquate en raison de leurs fonctions au sein de l'administration et du potentiel qu'elles présentaient concernant la multiplication et la valorisation des connaissances et expériences acquises au sein de leurs propres services. L'évaluation considère qu'en sélectionnant les bénéficiaires du renforcement des capacités, le PAM a cherché à investir intelligemment dans la création d'un leadership national en matière d'alimentation scolaire.

54. Afin de renforcer les capacités individuelles et communautaires pour la mise en œuvre de l'alimentation scolaire, le PAM a prévu de former les directeur·rice·s d'école, les membres des comités de gestion de l'alimentation scolaire, les mamans-cantine et les animateur·rice·s des ONG chargées de la mise en œuvre dans les 304 écoles à cantines. Les formations portent sur des thèmes comme la gestion et le suivi de l'alimentation scolaire, la mise en place de menus composés d'aliments nutritifs et achetés localement ou l'hygiène et l'assainissement. La sélection des bénéficiaires est ainsi adaptée aux besoins des personnes sélectionnées à la lumière du rôle qu'elles jouent dans la communauté et les écoles pour que les activités liées aux cantines scolaires soient mises en œuvre avec succès.
55. Il est trop tôt pour évaluer la qualité et la pertinence du ciblage du projet pilote de 100 écoles d'excellence, puisque celui-ci n'avait pas été réalisé lors de l'évaluation et qu'il est en cours.
56. **Qualité de la conception du PD 200304 et du PSPP-T.** Les différents niveaux des activités de renforcement des capacités au Togo (environnement favorable, renforcement institutionnel et renforcement des capacités individuelles et communautaires) sont intrinsèquement liés entre eux. Par exemple, les activités de plaidoyer et d'assistance technique menées par le PAM pour faire adopter une loi nationale sur l'alimentation scolaire et une PNAS actualisée sont en synergie avec les actions visant à améliorer la connaissance des systèmes d'alimentation scolaire par le personnel de haut niveau du ministère (par l'échange d'expériences avec le Centre d'excellence du Brésil par exemple). En effet, ces échanges de connaissances contribuent à renforcer le leadership gouvernemental et la compréhension stratégique du potentiel de l'alimentation scolaire pour le développement du pays. En outre, l'investissement dans les capacités de ces personnes à haut niveau de responsabilité de l'administration peut se traduire par une

capacités pendant toute la période. Le cadre logique du PD 200304 prévoit un total de 185 et 450 bénéficiaires en 2016 et 2017 pour les activités de formation sans ventilation au sein des groupes, tandis que le descriptif du PD indique que 50 fonctionnaires seront formés à la conception, la planification et la mise en œuvre des programmes d'alimentation scolaire. Le cadre logique et le document de projet du PSPP-T ne précisent pas le nombre d'employés du gouvernement visés par les activités de formation.

⁵⁹ Ce comité s'est réuni mensuellement pour assurer le suivi de la mise en œuvre du PDCplus et prendre des décisions.

plus grande capacité à susciter l'adhésion des gouvernements aux engagements politiques et financiers. Les activités telles que le Forum national sur l'alimentation scolaire créent également une synergie qui nourrit un environnement propice à l'engagement politique, à la visibilité, à la sensibilisation et à la mobilisation des ressources.

57. D'autre part, l'élaboration de guides et d'outils (livre de recettes, guide de gestion de cantines et boîte à image) est nécessaire, complémentaire à la conduite de formations au niveau communautaire et/ou scolaire pour une meilleure gestion de l'alimentation scolaire (hygiène et assainissement, aliments et menus nutritifs, etc.). Le modèle intégré prévu pour les cantines scolaires (projet pilote de 100 écoles d'excellence) a été précédé d'une assistance technique à l'ONG Code Utile, qui a mis en relation les productrices et producteurs locaux et les cantines scolaires, ainsi que par des voyages d'échanges (participation tous les ans au Forum mondial de la nutrition infantile [FMNI], échanges avec le Centre d'excellence du Brésil et visite d'écoles au Bénin), qui ont contribué à la compréhension par l'ANADEB et les ministères concernés des avantages à connecter la production locale à l'alimentation scolaire et des moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Ces expériences, ainsi que les outils mis au point tels que la cartographie des productrices et producteurs locaux et le manuel d'orientation sur la gestion intégrée de l'alimentation scolaire, sont des exemples de fortes synergies internes et de vision stratégique vers des modèles intégrés d'alimentation scolaire. En outre, les activités choisies pour le renforcement des capacités individuelles sont conformes aux objectifs de la PNAS et aux besoins énoncés par la cadre SABER de 2016 (comme décrit plus haut), tous deux réalisés avec l'appui du PAM.
58. En résumé, les activités abordent simultanément les trois niveaux complémentaires du renforcement de capacité. Les mêmes thèmes ressortent dans les trois niveaux (modèle intégré de cantines scolaires, gestion des cantines, hygiène et assainissement, genre, etc.).
59. La conception des PD 200304 et du PSPP-T est globalement bonne. Cependant, les deux cadres logiques qui correspondent au PD 200304 et au PSPP-T souffrent de certaines faiblesses au niveau des indicateurs de produits et résultats et la logique d'intervention entre autres, comme détaillé dans l'annexe 12.
60. **Synergies avec d'autres parties prenantes** : l'approche partenariale et la création de synergies du PD 200304 et de PSPP-T sont adéquates. Ainsi, le PAM avait prévu de travailler en partenariat avec le Comité interministériel pour l'alimentation scolaire, les AGAIB et l'ANADEB à partir de 2018, lesquels étaient effectivement les acteurs clés dans l'implémentation et coordination du programme de cantines scolaires. Il était aussi prévu de rechercher des possibilités d'action conjointe avec les institutions compétentes des Nations unies (UNICEF, FAO et PNUD) pour élaborer un modèle intégré d'alimentation scolaire, grâce auquel les dimensions multisectorielles sont considérées : production locale, repas scolaires locaux, eau et assainissement ou genre entre autres. Comme décrit plus haut, il a également été envisagé de s'engager davantage avec d'autres acteurs importants travaillant avec des petit·e·s producteurs et productrices, tels que la GIZ. La section « Efficacité » analyse dans quelle mesure cela a été effectivement mis en œuvre. L'évaluation a noté deux occasions manquées : la poursuite de l'engagement avec le

PNUD concernant le programme « Écovillage⁶⁰ », la mise en œuvre d'un partenariat avec l'UNICEF dans le cadre de son programme « Écoles amies des enfants⁶¹ » dans la lignée de l'initiative « Unis dans l'action » visant à améliorer la cohérence des activités opérationnelles de développement à l'échelle du système des Nations unies.

61. **Intégration de la dimension de genre.** Le renforcement des capacités des individus et des communautés vise les femmes dans la mesure où elles sont les mamans-cantine. En ce sens, en tant que groupe prioritaire dans l'opérationnalisation du programme, le genre est présent dans l'approche. Ce renforcement s'adresse également aux femmes occupant des postes techniques au sein du gouvernement, ainsi que les voyages d'échange. Dans le document de projet du PD 200304 (2012), le PAM a identifié des problèmes liés aux disparités de fréquentation et de réussite scolaires entre filles et garçons, notamment dans la région des Savanes. Pour y remédier, le PAM s'était engagé à sensibiliser les communautés à l'importance de la scolarisation des filles. Toutefois, aucune autre analyse sur le genre au-delà des écarts de scolarisation ne semble avoir éclairé le PD 200304 ni ses révisions budgétaires successives. Le genre n'a pas été reflété dans les objectifs spécifiques et aucun indicateur de suivi n'a été établi.
62. On note cependant une évolution significative au fil du temps, puisque la conception du PSPP-T tient compte des dimensions sexospécifiques telles que les rôles discriminatoires entre les sexes dans les communautés rurales, qui entravent l'accès des filles à l'éducation et, plus généralement, l'égalité des sexes. Voici quelques points de l'intégration de la dimension de genre dans le document du PSPP-T :

Analyse du contexte. Elle reflète les défis globaux concernant la participation, la prise de décision et l'autonomisation des femmes au Togo. Elle fait référence aux engagements politiques du Togo (PNÉÉG 2011).

Objectifs. Ils fixent des quotas pour la participation des femmes et établissent que « l'analyse de genre permettra de cibler du personnel technique gouvernemental ». Le PAM s'engage à « plaider en permanence pour l'égalité des sexes ; s'assurer que les questions de genre soient abordées avec les communautés pour encourager la scolarisation des filles ; et faire en sorte que les critères de sélection des écoles participantes permettent de cibler les plus vulnérables, tandis que les outils nécessaires pour intégrer le genre au processus et au contenu des programmes gouvernementaux s[ero]nt fournis ».

Suivi et évaluation. « Le PAM élaborera un plan de suivi et d'évaluation tenant compte des aspects sexospécifiques pour mesurer les progrès accomplis par rapport au résultat stratégique et ajustera l'approche le cas échéant. »

Engagement financier en faveur de l'égalité des sexes. « Le PAM affectera au moins 13 % de ses ressources à des activités visant à promouvoir l'égalité des sexes. »

⁶⁰ Information sur l'approche écovillage du PNUD sur <https://sustainabledevelopment.un.org/partnership/?p=11943> (en anglais – visité le 13 juin 2016).

⁶¹ Les « écoles amies des enfants » est une initiative de l'UNICEF pour une approche holistique des besoins des enfants, rassemblant une série complète d'interventions en faveur d'une éducation de qualité.

63. Le PSPP-T a été soumis au marqueur genre⁶² (maintenant le marqueur de genre et d'âge) et a obtenu une note 2A qui indique que « l'égalité de genre est l'objectif principal du projet/programme et est fondamentale dans sa conception et les résultats attendus. Le projet/programme n'aurait pas été entrepris sans cet objectif d'égalité entre les sexes ». Cela dit, au-delà des indicateurs de participation, aucun autre indicateur permettant d'apprécier les évolutions en matière d'égalité des genres et de l'autonomisation de la femme (ÉGAF) n'a été prévue dans la conception du PSPP-T.
64. L'écart d'accès à l'éducation entre les filles et les garçons, l'abandon scolaire, le mariage précoce et les pressions culturelles diverses qui pèsent sur l'éducation des filles imposent d'accorder une attention particulière et une priorité constante aux activités sensibles au genre dans les modules de formation individuels et communautaires.
65. **Capacité d'adaptation aux changements au fil du temps.** Le PD 200304 et le PSPP-T ont été confrontés à des défis majeurs en raison de facteurs externes, et le PAM a démontré sa capacité d'adaptation à ces changements malgré ses ressources très limitées. Le principal facteur a été le manque de financement des deux programmes au fil des ans. Comme indiqué plus haut, le PD 200304 et le PSPP-T ont fonctionné essentiellement grâce au budget de fonctionnement du BP (200 000 dollars É.-U. par an) et à une aide de 47 200 dollars É.-U. de la part du BR. Entre 2016 et 2018, le PAM a préparé et approuvé quatre révisions budgétaires au titre du PD 200304 pour lancer un appel de fonds et pour établir les priorités des activités. À cela s'ajoute la fermeture du PDCplus en juin 2017 et l'annonce de l'arrêt de l'aide de la Banque mondiale en juin 2019. Le PAM donne ainsi la priorité à la mobilisation des ressources en 2018 (stratégie pour la mobilisation des ressources), même si selon l'avis de l'équipe d'évaluation ceci aurait dû être fait plus tôt. La section « Efficacité » analyse dans quelle mesure ces activités ont produit les résultats escomptés.
66. Une autre mesure qui mérite d'être soulignée est la décision prise en 2018 de nommer un directeur adjoint du BP au Togo. Considérant que le directeur du BP est également en charge du BP au Bénin et qu'il est basé à Cotonou, cette décision est considérée comme très pertinente pour redynamiser la capacité d'engagement politique en matière de représentation et d'investissement pour la mobilisation des ressources.
67. **Cohérence avec les politiques et stratégies du PAM.** Les objectifs et les activités du PAM dans le PD 200304 et le PSPP-T sont alignés sur les deux stratégies générales du PAM en vigueur pour la période 2016 - 2018, comme suit :
- **Le plan stratégique 2014 - 2017 :** le développement de l'alimentation scolaire par le biais du renforcement des capacités s'inscrit dans le cadre de la réorientation de la stratégie *from food aid to food assistance* (« de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire »); il a également été aligné en particulier sur les objectifs stratégiques 3 (réduire les risques et permettre aux populations, communautés et

⁶² Le marqueur genre du Comité permanent interorganisations (CPI) est un outil qui code, sur une échelle de 0 à 2, si un projet humanitaire est conçu pour répondre efficacement aux différents besoins des hommes, des femmes, des filles et des garçons de la population affectée.

pays de satisfaire leurs propres besoins alimentaires et nutritionnels) et 4 (réduire la dénutrition et briser le cycle de la faim entre générations).

- **Le plan stratégique 2017 - 2021 et la « feuille de route intégrée »** : Concernant les objectifs corporatifs, le fait que les interventions au Togo ont un caractère de renforcement des capacités oriente clairement le PAM vers l'objectif stratégique 2 (nouer des partenariats pour faciliter la mise en œuvre des ODD [ODD 17]) et deux de ses résultats stratégiques, qui sont : # 5, « Les pays en développement ont des capacités renforcées pour mettre en œuvre les ODD (Cible 9 de l'ODD 17) » et # 6, « Les politiques appuyant le développement durable sont cohérentes (Cible 14 de l'ODD 17) ». Quant au changement stratégique, le PAM Togo a pris les mesures stratégiques prévues pour aligner son intervention dans le pays sur les ODD, a réaligné sa vision stratégique et ses opérations sur le nouveau cadre des plans stratégiques nationaux (par le biais du PSPP-T) et a dirigé et facilité la *Revue stratégique Faim Zéro* sur la base de laquelle le prochain PSPP-T est rédigé.

68. En outre, les interventions prévues par le PAM au Togo pour renforcer les capacités en matière d'alimentation scolaire sont conformes aux politiques du PAM ci-après :

Tableau 3 : Alignement avec les politiques du PAM

Objectifs des politiques du PAM
<p>Politique en matière d'alimentation scolaire (2013) – La conception des interventions du PAM est conforme à cette politique. L'accent est mis principalement sur l'objectif 4 : « Renforcer les capacités nationales en matière d'alimentation scolaire en appuyant la formulation des politiques et en offrant une assistance technique » et l'objectif 5 : « Établir des liens entre l'alimentation scolaire et la production agricole locale là où cela est possible et réalisable. » De manière plus indirecte, les interventions contribuent également à l'objectif 2 : « Appuyer l'éducation des enfants en améliorant les capacités d'apprentissage et l'accès au système d'enseignement » et à l'objectif 3 : « Améliorer la nutrition des enfants en réduisant les carences en micronutriments. »</p> <p>Politique en matière de renforcement des capacités (2009) – La conception des interventions du PAM est pleinement conforme à la politique générale et à ses trois niveaux de renforcement des capacités (environnement favorable, renforcement institutionnel et renforcement des capacités individuelles et communautaires).</p> <p>Politique en matière de problématique hommes/femmes (2015) – L'évaluation note une amélioration par rapport aux RB 3, 4, 5 et 6 du PD 200304 et au PSPP-T dans la mesure où ce dernier est basé sur une analyse de genre, inclut des objectifs sensibles au genre, un engagement financier pour le genre et des engagements pour développer un suivi et évaluation sensible au genre.</p>

69. La petite taille du Bureau pays du PAM au Togo, dans une région d'Afrique de l'Ouest qui a connu certaines des crises les plus graves et les plus prolongées (Mali, Niger ou Tchad par exemple) au cours des dix dernières années, ainsi que sa capacité opérationnelle et financière limitée ont été des facteurs critiques qui ont déterminé le rôle du PAM au Togo. Ainsi, depuis 2012, et au cours des années couvertes par l'évaluation (2016 - 2018), le PAM a choisi d'appuyer les interventions peu coûteuses, mais hautement stratégiques, du

secteur de l'alimentation scolaire par des activités de renforcement des capacités. L'évaluation a montré que cette approche était stratégique, alignée sur les besoins de la population, cohérente avec les priorités du gouvernement et proportionnelle aux capacités opérationnelles du Bureau pays et à l'absence de financement significatif.

Résultats clés et conclusions - Pertinence

- Les activités de renforcement des capacités du PD 200304 et du PSPP-T étaient pleinement adaptées aux besoins identifiés dans l'évaluation SABER 2016. Le PAM a priorisé des activités contribuant à la mise en œuvre de 19 des 24 recommandations du SABER de 2016.
- Une certaine lenteur en ce qui concerne les engagements financiers laisse à penser que le PAM aurait pu s'engager davantage dans des activités de plaidoyer de haut niveau depuis 2016.
- Le PD 200304 et PSPP-T répondent à une demande spécifique du gouvernement togolais, et abordent des priorités établies dans les stratégies et priorités nationales au Togo en matière d'éducation, d'équité entre les sexes, d'amélioration de la production agricole et de réduction de la pauvreté.
- Le ciblage des activités de renforcement des capacités est pertinent. Les personnes ont été sélectionnées en raison de leurs fonctions au sein de l'administration et des communautés et du potentiel qu'elles présentaient en termes de multiplication et de valorisation des connaissances et expériences acquises au sein de leurs propres services.
- La conception du PD 200304 et PSPP-T est globalement bonne, avec une très bonne intégration et complémentarité entre les différents niveaux de renforcement des capacités (environnement favorable, renforcement institutionnel et renforcement des capacités individuelles et communautaires), mais les cadres logiques souffrent de certaines faiblesses au niveau des indicateurs de produits et résultats et la logique d'intervention entre autres.
- On note une évolution dans l'intégration du genre entre le PD 200304 et le PSPP-T, qui obtient une note 2A sur le marqueur de genre. Le PSPP-T est bien ancré sur une analyse de la situation du genre, inclut des objectifs comme des quotas de participation et le ciblage sensible au genre, un plan de suivi et d'évaluation sensible au genre et l'engagement d'affecter au moins 13 % des ressources à des activités visant la promotion de l'égalité des sexes.
- Les interventions évaluées au Togo sont fortement alignées aux politiques du PAM en matière de renforcement des capacités, cantines scolaires et problématique hommes/femmes. Ils sont aussi cohérents avec les Plans stratégiques de 2014 - 2017 et 2017 - 2021.
- Le BP a montré une grande capacité d'adaptation notamment au défi majeur du manque de fonds : les décisions de se concentrer sur l'élaboration de politiques et

de concertations nationales, moins coûteuses mais hautement stratégiques, se sont révélées être une bonne approche stratégique et un moyen pertinent de contribuer, avec des ressources limitées, à la lutte contre la faim au Togo.

2.2. Efficacité

70. Cette section analyse l'efficacité du PD et du PSPP-T, la mesure dans laquelle les produits et résultats prévus ont été atteints, la contribution du PAM à la réalisation des objectifs de son PD et de son PSPP-T, les progrès réalisés par rapport à l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes (ÉGAF) ainsi que l'analyse des facteurs favorables et défavorables à la réalisation ou la non-réalisation des objectifs.

71. L'analyse des données quantitatives présentées dans les SPR 2016, 2017 et 2018 montre que la réalisation des produits prévus a été variable. Les valeurs cibles ont généralement été atteintes et même dépassées en 2016 alors qu'en 2017 et 2018, les valeurs cibles n'ont pas pu être atteintes.

Tableau 4 : Niveau de réalisation des produits prévus

	Produits	Conseils stratégiques et appui technique fournis pour améliorer la gestion de la sécurité alimentaire, de la nutrition et de l'alimentation scolaire.	Prévus	Atteints	% de réussite
			2016 et 2017		
Indicateurs		Nombre de fonctionnaires formés par le PAM à la conception et à la mise en œuvre des programmes de nutrition et à d'autres domaines liés à la nutrition (techniques/stratégiques/gestionnaires).	2016 : 35 2017 : 150	2016 : 66 2017 : 23	2016 : 188,8 % 2017 : 15,3 %
		Nombre de membres du personnel du gouvernement et des partenaires nationaux bénéficiant d'une assistance technique et d'une formation.	2016 : 150 2017 : 300	2016 : 132 2017 : 37	2016 : 88 % 2017 : 12,3 %
		Nombre d'activités d'assistance technique fournies.	2016 : 2 2017 : 2	2016 : 3 ⁶³ 2017 : 1	2016 : 150 %

⁶³ – L'élaboration d'un cadre national multisectoriel et d'un Plan national de mobilisation des ressources a été conduite ;

– La politique de repas scolaires durables a été intégrée dans le Plan stratégique national actualisé de protection sociale et de filet de sécurité ; et

– Un mémorandum d'accord (MOU) a été signé avec le gouvernement pour élaborer et mettre en œuvre un programme (SPR 2016).

					2017 : 50 %
	Produit	Mise en place de politiques nationales en matière d'alimentation scolaire, de filets de sécurité et/ou de cadres réglementaires pour l'alimentation scolaire.	Prévus	Atteints	% de réussite
	Indicateur	Nombre de programmes nationaux élaborés avec l'appui du PAM (alimentation scolaire).	2016 : 1 2017 : 2	2016 : 1 ⁶⁴ 2017 : 1 ⁶⁵	2016 : 100 % 2017 : 50 %
2018	Produit	Les populations ciblées bénéficient de politiques nationales renforcées pour gérer les repas scolaires et les programmes de protection sociale afin de répondre à leurs besoins alimentaires et nutritionnels de base.	Prévus	Atteints	% de réussite
	Indicateur	Nombre de stratégies d'engagement politique élaborées/mises en œuvre.	2018 : 2	2018 : 1 ⁶⁶	2018 : 50 %
	Produit	Les populations ciblées bénéficient d'une amélioration des capacités techniques des agents de l'État en matière de suivi, d'analyse des données et d'établissement de rapports afin de répondre à leurs besoins alimentaires et nutritionnels fondamentaux.	Prévus	Atteints	% de réussite
	Indicateur	Nombre d'employés, d'enseignants et de membres de la communauté au niveau des districts qui sont formés, avec l'appui du PAM, à la conception et à la mise en œuvre de programmes d'alimentation scolaire basée sur la production locale (techniques, stratégiques et de gestion).	2018 : 1818	2018 : 550 ⁶⁷	2018 : 30,3 %

Sources : SPR 2016, 2017 et 2018.

72. Selon les SPR de 2016 à 2018, le programme a touché 808 bénéficiaires, contre 2453 prévus, soit un pourcentage de réussite de 33 %. Outre la formation, les trois autres indicateurs de produits sont : le nombre de programmes nationaux élaborés avec l'appui

⁶⁴ La politique nationale révisée en matière de repas scolaires a été alignée sur les objectifs du développement durable et le défi de la « faim zéro ». Le cadre révisé s'oriente vers un programme national intégré de repas scolaires (SPR 2016).

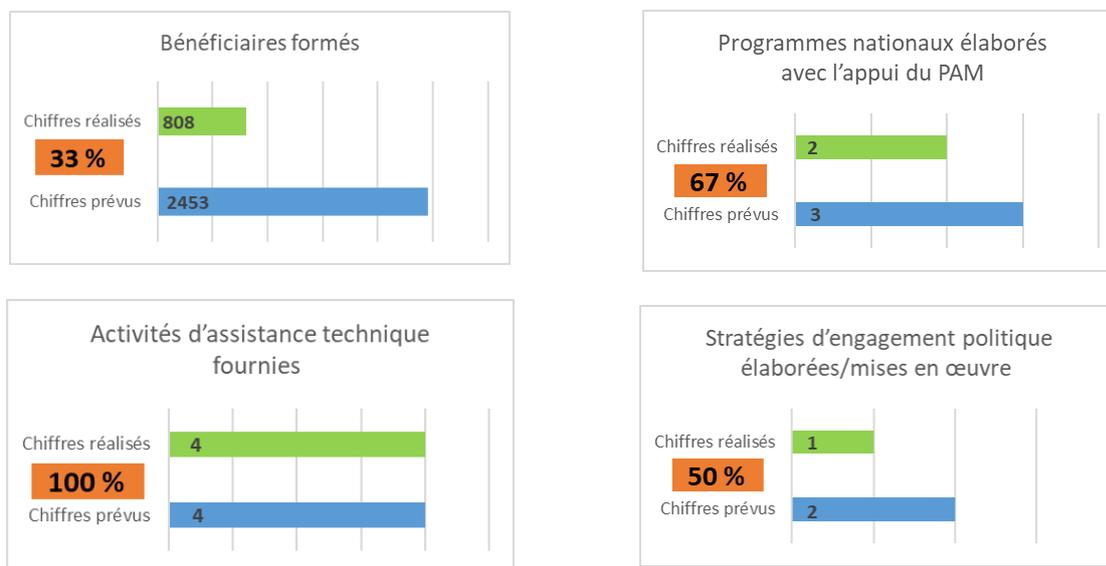
⁶⁵ Traduire la politique nationale d'alimentation scolaire en un projet de loi (SPR 2017).

⁶⁶ Le PAM a aidé l'équipe technique du gouvernement à rédiger un projet de loi visant à renforcer la politique actuelle d'alimentation scolaire (SPR 2018).

⁶⁷ Le PAM a omis de comptabiliser les mamans-cantine formées, soit 608 femmes.

du PAM : 2 réalisés contre 3 prévus, soit un pourcentage de réussite de 66,6 % ; le nombre d'activités d'assistance technique fournies : 4 réalisées contre 4 prévues, soit un pourcentage de réussite de 100 % ; et enfin le nombre de stratégies d'engagement politique élaborées/mises en œuvre : 1 réalisé contre 2 prévus, soit un pourcentage de réussite de 50 % :

Tableau 5 : Taux d'atteinte des produits selon les SPR.



Source : SPR 2016, 2017 et 2018

73. Les SPR rendent également compte de l'atteinte des résultats comme suit :

Tableau 6 : Niveau de réalisation des résultats prévus

Année	Résultat	Indicateur	Objectif de fin de projet	Valeur initiale	Dernier suivi
2016 et 2017	Résultat	Appropriation et renforcement des capacités pour réduire la dénutrition et améliorer l'accès à l'éducation au niveau régional, national et communautaire.			
	Indicateur	Augmentation de l'indice national de capacité d'alimentation scolaire. Cible de fin de projet : 2014,12, Évaluation du système pour les résultats de l'enseignement (SABER), Valeur initiale : 2012,12, Enquête conjointe, Évaluation du système pour l'évaluation comparative des résultats de l'éducation (SABER), Dernier suivi : 2017,12, Suivi du programme PAM.	1,80	1,40	2016 : 1,80 2017 : 1,80
2018	Résultat	Les institutions nationales ont renforcé leur capacité à gérer les politiques et les programmes de sécurité alimentaire et de nutrition d'ici à 2023.	Pas d'indicateur donné		

Sources : SPR 2016, 2017 et 2018.

74. On peut noter que, en 2016 et 2017, le programme avait atteint la cible de résultat de fin de projet. Cependant, il faut relativiser cette atteinte des résultats, car selon le SPR 2015, l'objectif de fin de projet était de 2,60 avant de passer à 1,80 en 2016.
75. Comme indiqué dans la section « Limitations », l'équipe d'évaluation voit plusieurs limites à l'utilisation et à l'interprétation des résultats tels que présentés dans les SPR, pour les raisons suivantes :
- Ces tableaux ne reprennent pas toutes les activités prévues ni toutes les activités effectivement menées par le PAM entre janvier 2016 et décembre 2018. À la suite de l'étude documentaire, l'équipe d'évaluation a pu dresser une liste de toutes les activités prévues selon les révisions budgétaires 3, 4, 5 et 6 (cf. 0).
 - Les données fournies au travers des indicateurs restent très génériques et il n'a pas été possible à l'équipe d'évaluation de désagréger ces indicateurs (nombre/sexe de bénéficiaires par type de formation ou par nature précise des assistances techniques par exemple) afin de les faire concorder précisément avec les chiffres des SPR.
 - Pour finir, certaines activités menées par le PAM, parfois difficilement quantifiables, ne sont pas reflétées dans les cadres logiques du PD et du PSPP-T. Cependant, l'équipe d'évaluation estime qu'elles sont fondamentales pour atteindre des objectifs moins tangibles. Il s'agit du rôle joué par le PAM dans la facilitation, dans l'activation de la communication et de la concertation entre parties prenantes et dans l'accompagnement régulier des différents acteurs impliqués.
76. Si l'on considère les niveaux de financement indiqués ci-dessus et le fait que les activités menées sont principalement dues à l'allocation des coûts de fonctionnement pour les Bureaux pays et la contribution financière du BR, l'option de présenter ici les produits prévus par rapport aux produits réels risque de donner une image, biaisée, négative de la performance (cf. 0 pour les activités prévues et non réalisées). L'équipe d'évaluation opte pour une présentation des activités effectivement menées par le BP, pour l'analyse du degré de leur contribution aux résultats attendus, avant de revenir sur certaines des activités non réalisées et considérées comme importantes pour l'atteinte des objectifs.
77. Ainsi, l'étude documentaire⁶⁸ et la triangulation avec le BP ont permis à l'équipe d'évaluation de reprendre toutes les activités mises en œuvre par le PAM pour la période d'évaluation du programme. Le tableau suivant liste les activités que le PAM a menées au Togo de 2016 à 2018⁶⁹.

Tableau 7 : Activités menées par le PAM entre 2016-2018 dans le cadre du renforcement des capacités en matière des cantines scolaires.

Activité	Année
----------	-------

⁶⁸ SPR 2016, 2017 et 2018 ; Révisions budgétaires, PSPP-T, etc.

⁶⁹ Liste dressée par l'équipe d'évaluation selon l'étude documentaire et les discussions menées avec les différentes parties prenantes durant la phase de collecte des données.

Niveau de l'environnement politique et légal	Assistance technique à la révision de la Politique nationale d'alimentation scolaire.	2016
	Assistance technique pour l'intégration des cantines scolaires dans le Plan stratégique national actualisé de protection sociale et de filet de sécurité.	2016
	Assistance technique à l'élaboration d'une loi en vue de l'adoption par le gouvernement de la Politique nationale d'alimentation scolaire.	2017/2018
	Assistance technique à la rédaction d'un décret d'application de la loi sur l'alimentation scolaire pour la mise en place d'une agence nationale d'alimentation scolaire. Un second décret portant sur l'approvisionnement, le stockage et la gestion des denrées alimentaires attribuées aux cantines scolaires a été élaboré avec l'aide du PAM en 2019 (hors du champ de cette évaluation).	2018
Niveau institutionnel	Accompagnement, concertation, communications régulières avec les différents ministères, l'ANADEB, les AGAIB, le Comité interministériel, etc.	2016/2017/2018
	Réalisation d'une étude SABER.	2016
	Signature d'un mémorandum d'entente avec le ministère du Développement à la base.	2016
	Assistance technique à l'organisation d'un Forum national de l'alimentation scolaire.	2016
	Appui technique à l'ONG Code Utile pour la mise en œuvre d'un programme pilote de cantine scolaire basé sur le partenariat entre les agriculteurs locaux et les écoles (financé par le CEDEAO ⁷⁰).	2016/2017
	Mission d'évaluation des besoins et des capacités des cantines scolaires avec l'unité nutrition du ministère de la Santé, le BR du PAM et l'équipe du PDCplus.	2017
	Élaboration d'outils de sensibilisation (posters et boîte à images) sur la nutrition, l'hygiène et l'assainissement dans les écoles à cantines.	2017
	Appui à une stratégie de mobilisation de ressources.	2018
	Appui technique et financier à la <i>Revue stratégique Faim Zéro</i> .	2018
Niveau individuel et	Formation de comités de gestion et de mamans-cantine à la gestion des cantines scolaires (région Maritime seulement)	Fin 2015 début 2016 ⁷¹
	Visite d'écoles d'excellence au Bénin par quatre points focaux du gouvernement en matière d'alimentation scolaire.	2016

⁷⁰ Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest.

⁷¹ La formation a eu lieu principalement en 2015 (deux jours en 2016).

Formation des cadres nationaux et des superviseurs d'ONG en 2017 et des directeur·rice·s, des animateur·rice·s d'ONG et de mamans-cantine en 2018 en matière de nutrition et d'hygiène (avec utilisation des outils élaborés (posters et boîte à images).	2017/2018
Visite d'étude du programme financé par la CEDEAO.	2017
Participation de deux points focaux des cantines scolaires au Forum mondial sur la nutrition infantile (Arménie, Canada et Tunisie).	2016/2017/2018

78. L'efficacité des activités, des produits et des résultats a été abordée aux trois niveaux d'intervention.

Au niveau de la mise en place d'un environnement politique et législatif favorable

79. **Activités :** Les activités du Bureau pays ont été axées sur l'accompagnement technique, la concertation et la communication entre acteurs afin de faire évoluer l'environnement politique et légal à la suite des recommandations du cadre d'évaluation SABER mené en 2016. Ces activités se

ACTIVITÉS et PRODUITS 2016 - 2018

Au niveau de l'environnement favorable

- Coordination, concertation, accompagnement, plaidoyer ;
- Révision de la Politique nationale d'alimentation scolaire ;
- Élaboration d'une proposition de loi sur l'alimentation scolaire ;
- Élaboration d'une proposition de décret visant à institutionaliser une agence nationale d'alimentation scolaire ;
- Intégration des cantines scolaires dans le Plan stratégique national actualisé de protection sociale et de filet de sécurité.

traduisent par de la coordination d'acteurs, de l'appui technique à la rédaction de textes, du suivi et de la relance des dossiers en cours, de la facilitation pour la concertation des acteurs, de réunions et de la disponibilité constante des agents pour maintenir une synergie et un environnement favorable au bon déroulement des activités. S'il n'est pas possible à l'équipe d'évaluation de quantifier ces activités, qui sont le fruit d'un travail quotidien sans relâche, il est néanmoins possible d'en apprécier la qualité. Selon les nombreux entretiens au niveau des ministères concernés, l'action du PAM et la qualité du travail de son personnel, notamment un chargé de programme et un assistant au programme, ont joué un rôle majeur quant aux progrès faits en matière de mise en place d'un environnement favorable permettant de faire évoluer le cadre politique et légal en matière d'alimentation scolaire.

80. **Produits :** À la suite des recommandations de l'étude SABER menée en 2016, la politique nationale d'alimentation scolaire (PNAS) a été revue fin 2016. Ainsi la nouvelle PNAS s'adapte-t-elle au contexte international en l'alignant avec les nouveaux ODD, et au contexte national qui voit l'ancienne politique nationale, le SCAPE, remplacée par la nouvelle PND. Le changement notable est cependant la désignation du ministère du Développement à la base comme ministère en charge de la coordination des cantines scolaires, qui remplace le ministère des Enseignements primaire et secondaire qui avait ce rôle dans la PNAS de 2013.

81. En juin 2017, avec l'appui du PAM, un projet de loi⁷² a été élaboré, ayant pour objet d'institutionnaliser et de réglementer l'alimentation scolaire au Togo. Malgré l'appui du PAM au ministère du Développement à la base, le projet de loi et la PNAS n'ont pas pu être validés par l'Assemblée nationale en 2018. À la demande de ce même ministère, le PAM soutient la rédaction d'un décret portant sur la mise en place, l'organisation et le fonctionnement de l'Agence nationale d'alimentation scolaire (ANAS) fin 2018.

82. Par ailleurs, les actions de plaidoyer du PAM ont permis :

- Qu'un protocole d'accord soit signé entre le gouvernement et le PAM pour élaborer et concrétiser des axes de travail en matière de mise en œuvre de cantines scolaires.
- Que la politique de repas scolaires durables soit intégrée dans le Plan stratégique national actualisé de protection sociale et de filet de sécurité.

83. **Résultats.** Alors que la PNAS a été validée par les parties prenantes et qu'elle est déjà en phase opérationnelle, elle n'a toujours pas été adoptée en Conseil des ministres. Cependant, le Conseil des ministres a récemment validé le projet de loi sur l'alimentation scolaire et son adoption par l'Assemblée nationale sera débattue et peut être validée dans les mois à venir. Il est cependant encore trop tôt pour considérer cela comme des résultats totalement acquis. L'évolution décrite reflète un rythme adéquat si l'on considère la politique de renforcement des capacités du PAM, qui prévoit jusqu'à sept ans pour obtenir des résultats d'ordre politico-légaux.

Au niveau du renforcement institutionnel

84. **Activités.** En matière de renforcement institutionnel, les activités du PAM se traduisent à nouveau par un accompagnement technique, de concertation et de communication entre acteurs, mais aussi en plaidoyer.

85. **Produits.** En 2016, le PAM s'est approprié l'outil **SABER** pour « entreprendre un dialogue politique avec tous les acteurs publics et privés institutionnels et organisations de la société civile, afin d'identifier les axes majeurs de renforcement de capacité du pays » (SABER 2016).

86. En juillet 2016, le PAM signe un **protocole d'accord** avec le ministère du Développement à la base et s'engage à apporter son assistance technique sur trois principaux axes de promotion de l'alimentation scolaire au Togo :

- Le cadre légal et institutionnel, qui comprend le soutien au plaidoyer pour la mise en œuvre de la PNAS, la

ACTIVITÉS et PRODUITS de 2016 - 2018

Au niveau du renforcement institutionnel

- Coordination, concertation, accompagnement, plaidoyer ;
- Réalisation d'une étude SABER ;
- Mise en place d'un protocole d'entente ;
- Mission d'évaluation des besoins et des capacités des cantines scolaires ;
- Élaboration d'outils de sensibilisation ;
- Élaboration de la revue stratégique *Faim Zéro* ;
- Élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources.

⁷² République togolaise, Avant-projet de loi portant sur l'alimentation scolaire au Togo, juin 2017.

redynamisation du cadre institutionnel de pilotage de l'alimentation scolaire, l'opérationnalisation et le renforcement du dispositif de suivi et d'évaluation de l'alimentation scolaire.

- L'appui à la mise en œuvre d'initiatives de distributions de repas scolaires notamment avec un soutien pour la mise en place de 100 écoles d'excellence au sein desquelles les outils élaborés, couplés à de la formation, permettront de mettre en place un modèle correspondant aux attentes du pays.
- Des partenariats stratégiques et opérationnels en faveur des filets sociaux, où le PAM soutiendra le gouvernement dans la mobilisation des partenaires autour de l'alimentation scolaire intégrée aux filets sociaux.

87. En novembre 2016, le PAM a appuyé la mise en place du premier Forum national de l'alimentation scolaire⁷³ au Togo afin de sensibiliser l'opinion nationale et internationale sur l'importance de l'alimentation scolaire dans l'atteinte des objectifs du développement durable (ODD) en particulier ceux relatifs à la réduction de la faim, de la pauvreté et de la promotion de l'éducation. Si le PAM ne participe pas à la Journée africaine de l'alimentation scolaire en 2018, elle y participe en 2019.

88. Le PAM a également offert un **appui technique** à la société civile au travers de l'ONG **Code Utile Afrique**. Dans le cadre de la collaboration avec Code Utile Afrique, le PAM a dans un premier temps offert une assistance technique à cette ONG pour répondre à l'appel à projets émis par la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Puis, dans un second temps, le PAM a fourni un appui technique en matière de ciblage des écoles (guide de ciblage), formation de l'équipe de Code Utile à la gestion de la chaîne d'approvisionnement et à la qualité des vivres, formation des directeur·rice·s sur les bonnes pratiques de nutrition et d'hygiène, ainsi que de la formation continue (6 séances) aux mamans-cantine sur les bonnes pratiques culinaires, d'hygiène et de nutrition. Ce projet expérimental a directement associé les organisations de producteur·rice·s (OP) avec les cantines scolaires en mettant en place une dizaine de contrats tripartites (OP, comités de cantines, ONG d'exécution) assurant d'une part que les écoles soient fournies durant toute l'année et d'autre part à la correcte rémunération des producteurs·rice·s.

89. En 2017, **une mission conjointe⁷⁴ d'évaluation de capacité** a permis de formuler des actions prioritaires pour l'intégration d'une composante nutrition dans le programme de soutien à l'alimentation scolaire. Ainsi, une formation a été élaborée ainsi que des outils de sensibilisation à l'hygiène et à la nutrition (posters et boîte à images). Ces outils viennent s'ajouter à ceux déjà réalisés en 2015, c'est-à-dire :

- un guide de recettes pour une alimentation scolaire au Togo⁷⁵ ;

⁷³ Avec la participation de la Banque mondiale et du Centre d'excellence du PAM au Brésil.

⁷⁴ La mission était composée de représentants des ministères de la Santé, du Développement à la base, du PDCplus et du PAM.

⁷⁵ Document de 54 pages qui traite des préparations culinaires à base de produits alimentaires locaux confectionnées dans les cantines scolaires. Il cherche à promouvoir les bonnes pratiques de préparation des mets en milieu scolaire pour une alimentation saine et de qualité.

- un guide de ciblage, de mise en place et de gestion⁷⁶ de l'alimentation scolaire au Togo ;
- une cartographie des organisations de producteur·rice·s et de transformateurs/trices de produits agricoles alimentaires au Togo⁷⁷ ;
- un manuel de suivi et d'évaluation de l'alimentation scolaire⁷⁸.

90. Le défi majeur étant celui du financement, le BP a élaboré une **stratégie de mobilisation des ressources**⁷⁹ en septembre 2018. En effet, comme indiqué dans le document en question, si l'absence de financement persiste, c'est la présence même du PAM au Togo qui pourrait être mise en cause. Ainsi, au travers de sa stratégie de mobilisation des ressources, le PAM souhaite solliciter un engagement financier du gouvernement tout en cherchant de nouvelles pistes de financement, en démarchant le secteur privé ou la coopération Sud-Sud⁸⁰. Ceci, en complément de l'adoption de la PNAS et de la loi, permettrait au programme de cantines scolaires d'avoir un environnement cadré et robuste pour se développer.

91. Le PAM a appuyé, en 2018, l'élaboration de la **Revue stratégique Faim Zéro**. Cette revue, qui fait la synthèse des informations disponibles au niveau de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, offre un diagnostic sur l'état actuel en la matière au Togo.

92. Le dialogue et la concertation avec les autres agences des Nations unies sont existants, notamment au travers du partenariat technique et financier sur la protection sociale dont l'UNICEF est le chef de file. Pour autant, cela ne se traduit que par peu d'actions concrètes sur le terrain (évaluation des besoins des écoles, conception des outils de sensibilisation et des modules de formation et contribution financière de l'UNICEF aux formations). Les consultations sur le terrain donnent à penser qu'il y a encore beaucoup à faire pour améliorer la collaboration entre les organismes. Pour le reste des organismes ayant des mandats complémentaires au niveau du développement rural et protection sociale (à savoir le FNUAP, le PNUD et la FAO), l'évaluation n'a pas trouvé de preuve de collaboration.

93. **Résultats.** Concernant les résultats, l'exercice **SABER** a permis de dresser une liste de recommandations, abordée dans la section précédente (cf. paragraphe 46) et a fourni une feuille de route aux acteurs des cantines scolaires dans le pays.

94. En ce qui concerne le **protocole d'accord**, les résultats des différents points liés au renforcement institutionnel sont les suivants :

- La dynamisation du cadre institutionnel de pilotage (l'AGAIB en 2016 et 2017 puis l'ANADEB depuis 2018) est constante au travers d'appui technique, d'accompagnement (discussion pour l'élaboration de textes de loi), ou de formations (formation sur l'hygiène et la nutrition en 2017/2018, de voyages d'étude

⁷⁶ Document de 47 pages qui fournit des informations sur les dispositions à prendre et les bonnes pratiques à adopter en matière de ciblage des bénéficiaires, de mise en place et de gestion des cantines scolaires.

⁷⁷ Cet outil existe en deux versions : (1) Rapport final – mars 2015, (2) Atlas des régions – mars 2015.

⁷⁸ Document de 53 pages. Ce mécanisme doit permettre de collecter les données permettant de suivre certains indicateurs de la politique, notamment les indicateurs d'accès, les indicateurs de qualité et les indicateurs de suivi de la politique.

⁷⁹ PAM, Country Strategic Plan (2019 - 2023) : Resources Mobilisation Plan, septembre 2019.

⁸⁰ Tiré des conclusions de la stratégie de mobilisation des ressources.

(visites d'école au Bénin, mission d'évaluation). Cependant, le système de suivi et d'évaluation tel que conçu et mis en place au travers du manuel de suivi et d'évaluation de l'alimentation scolaire (PAM, 2015) n'a pas perduré au-delà de la première année scolaire de mise en œuvre. Selon les informateurs clés rencontrés, il n'y a pas eu de formation au niveau des directeur·rice·s d'écoles sur les outils de collecte de données, notamment sur les fiches de renseignements mensuelles. De ce fait, les informations mensuelles remontées au niveau des directions régionales n'étaient pas de qualité suffisante pour permettre d'alimenter la base de données.

- Pour la mise en place d'écoles d'excellence, le projet en est encore au stade de la réflexion. Une collaboration est en cours avec le Centre d'excellence au Brésil, et certains fonctionnaires des ministères ont pu aller au Bénin voir sur place comment ce type d'écoles fonctionne. Le financement pour ces écoles n'est pas encore validé, est les écoles ne sont pas encore sélectionnées.
- Le PAM a apporté un appui technique permettant d'intégrer la politique de repas scolaires durables dans le Plan stratégique national actualisé de protection sociale et de filet de sécurité.

95. Il est difficile pour l'équipe d'évaluation de déterminer les résultats liés au **Forum national d'alimentation scolaire** de novembre 2016. Selon les participants rencontrés, ce forum est un autre vecteur d'apprentissage, de cohésion entre acteurs, et d'échanges, qui contribue au renforcement des synergies au sein des institutions. Les résultats concrets sont intangibles. Cette opération n'a pas été reconduite depuis 2016⁸¹.

96. Il en va de même pour les résultats liés à **l'appui technique du PAM à l'ONG Code Utile Afrique**. Le projet mené par l'ONG a pu offrir une moyenne de 1 200 repas durant 2 années scolaires⁸², a permis d'expérimenter la mise en place de six parcelles de céréales et légumineuses dans les écoles, de créer une relation directe entre organisations de producteur·rice·s et cantines scolaires et de produire un manuel de mise en œuvre de cantines scolaires. Cependant, il est impossible de dissocier les résultats provenant de l'appui technique du PAM, si ce n'est à considérer les résultats de cet appui par un renforcement général des connaissances en termes de mise en œuvre des cantines scolaires.

97. À la **mission conjointe d'évaluation de capacité** sur le potentiel d'intégration d'une composante de nutrition dans le programme de cantines scolaires, a suivi un atelier d'échange et de partage, auquel ont participé 23 cadres nationaux, constitués de points focaux des ministères impliqués dans l'alimentation scolaire [Action sociale, Agriculture, Enseignements, Plan [le secrétariat technique du Document stratégique de réduction de la pauvreté – ST/DSRP] et Économie] et des coordinateurs et superviseurs d'ONG chargées des activités de cantines scolaires du projet PDCplus⁸³. Cet atelier a permis de concevoir une boîte à images et des posters adaptés au contexte, de former 17 superviseurs d'ONG sur la nutrition, les techniques d'animation sur la nutrition et l'hygiène et de mettre en place

⁸¹ En 2019, le PAM participe à la Journée africaine de l'alimentation scolaire (hors du champ de cette évaluation). Contrairement au forum de 2016 qui a duré 3 jours, la journée africaine de l'alimentation scolaire dure qu'une journée.

⁸² Selon le rapport final de Code Utile Afrique, le nombre d'élèves ayant bénéficié des cantines dans le cadre du projet est passé de 1 010 en début d'année scolaire 2016/2017 à 1 358 en fin d'année scolaire 2017/2018.

⁸³ Selon le rapport du PAM sur l'atelier de restitution et de formation de mars 2017.

un plan d'action adapté de renforcement des capacités des acteurs de cantines scolaires en nutrition⁸⁴.

98. En termes de résultats, l'équipe d'évaluation note que les **outils et guides** établis par le PAM en 2015 et en 2017 ont été utilisés les années suivantes, que ce soit dans la mise en œuvre du programme de l'ONG Code Utile Afrique, dans la rédaction/révision de la PNAS, et au cours des diverses formations dispensées par le PAM. L'équipe d'évaluation a pu vérifier que ces outils étaient connus et utilisés par les ONG de mise en œuvre qu'elle a rencontrées. Cependant, l'équipe d'évaluation n'a pas remarqué une utilisation de ces outils, notamment la boîte à image et les posters sur l'hygiène et la nutrition, dans les écoles visitées⁸⁵.

99. En relation avec la **stratégie de mobilisation des fonds**, le PAM est en pourparlers avec le gouvernement, qui souhaiterait contribuer à hauteur de plus de 50 % au prochain Plan stratégique pays (PSP) du PAM. Rien n'est encore conclu à ce jour. L'avant-projet de loi⁸⁶ portant sur l'alimentation scolaire prévoyait le financement de la future agence coordinatrice de cantines scolaire par (1) une dotation budgétaire annuelle⁸⁷, (2) 1 % de prélèvement sur les produits agricoles d'exportation et (3) 0,5 % de prélèvement sur les taxes et redevances au niveau des collectivités locales et d'autres sources extérieures. Cependant, le projet de loi actuel ne propose aucun pourcentage spécifique, mais indique plutôt des sources de financement : « dotation initiale de l'État, dotation annuelle du budget de l'État, contributions de divers bailleurs, [etc.] ». Cette suppression sur la source et le pourcentage de la dotation semble être un recul par rapport à l'objectif de sécuriser la couverture financière du programme de cantines scolaires.

100. La **Revue stratégique Faim Zéro** a permis aux différents acteurs ainsi qu'au PAM de fixer une feuille de route pour les années à venir, notamment au travers du PSP 2019 - 2023 du BP du PAM au Togo. Cette revue constitue une étape clé dans la définition des besoins en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle dans un pays où la capacité d'évaluer régulièrement la situation de la sécurité alimentaire et de la santé est rare et dépendante des acteurs internationaux. Cet examen est également essentiel pour fixer les priorités du gouvernement et du PAM en matière de lutte contre la faim et éclairer l'élaboration du futur Plan stratégique national du PAM au Togo (DSP 2019 - 2014).

101. En 2015, le PAM avait fourni une assistance technique et matérielle au ministère de l'Éducation pour le suivi et l'évaluation (S&E) des cantines scolaires. Six ordinateurs munis d'imprimantes avaient été offerts dans chacune des régions économiques ainsi qu'au ministère, à Lomé. Les agents au niveau des régions avaient été formés sur les outils de S&E. Durant l'année scolaire 2016/2017, le ministère des Enseignements a tenté de mettre en œuvre le système de S&E. Il s'agissait entre autres de fournir des informations mensuelles sur les cantines scolaires (cf. annexe 14). Comme les directeur·rice·s d'écoles et les inspecteur·rice·s n'avaient pas été formé·e·s, les fiches n'ont pas pu être correctement renseignées. Depuis, le S&E mis en place avec l'appui du PAM en 2015 et

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Il faut noter que l'équipe d'évaluation n'a visité que trois des 304 écoles du programme de cantines scolaires.

⁸⁶ L'avant-projet de loi est le document le plus abouti auquel l'équipe d'évaluation a eu accès.

⁸⁷ Le montant de cette dotation n'est pas mentionné dans le projet de loi.

2016 est à l'arrêt. Le ministère des Enseignements continue cependant à collecter les informations annuelles sur chacune des écoles du pays comme il l'a toujours fait. Sur ces fiches d'informations annuelles, il est mentionné si l'école possède une cantine scolaire fonctionnelle ou pas.

102. Comme indiqué dans la politique de renforcement des capacités du PAM, les résultats d'ordre institutionnel peuvent mettre plus de sept années avant de produire des résultats concrets.

ACTIVITÉS et PRODUITS 2016 - 2018

Au niveau des individus

- Organisation d'un Forum national de l'alimentation scolaire en 2016 ;
- Formation de comités de gestion et de mamans-cantines à la gestion des cantines scolaires (région Maritime seulement) ;
- Formation en hygiène et nutrition des directeurs/trices d'écoles, au superviseur·e-s et animateurs/trices d'ONG et à 2 ou 3 mamans-cantine par école (2017 et 2018) ;
- Appui technique à la conception et à la mise en œuvre d'un programme d'alimentation scolaire basée sur la production locale avec l'implication d'organisations de producteur·rice-s (6 écoles) en 2016 et 2017 ;
- Visites d'étude (Bénin en 2016 et projet CEDEAO en 2017) ;
- Appui financier à la participation de deux agents de l'État aux Forums mondiaux de l'alimentation infantile de 2016 à 2018.

Au niveau des individus et des communautés

103. **Activités.** Au niveau du renforcement de capacité des individus ou groupes d'individus, le PAM a proposé un appui technique et/ou financier prenant soin d'inclure des acteurs à tous les niveaux de la chaîne d'action de la mise en place de cantines scolaires, du niveau décisionnel jusqu'au niveau opérationnel.

104. **Produits :** Au niveau des agents de la fonction publique dans les ministères, outre un voyage d'étude au Centre d'excellence du PAM au Brésil pour cinq points focaux liés aux cantines scolaires de différents ministères en 2014, le PAM a permis à deux personnes par an⁸⁸ de se rendre au Forum mondial sur la nutrition infantile, en Arménie (2016), au Canada (2017), et en Tunisie (2018). En 2016, le PAM a également organisé et financé un voyage d'étude pour quatre points focaux des ministères pour visiter des écoles d'excellence au Bénin, et en analyser le fonctionnement. Cela leur a permis d'échanger sur la manière multisectorielle de mettre en œuvre les cantines scolaires en associant l'éducation, la production locale, la nutrition et l'hygiène⁸⁹. En 2018, un autre voyage d'étude a permis à deux points focaux des ministères du Développement à la base et de la Santé de capitaliser l'expérience du programme de cantines scolaires menée par l'ONG Code Utile Afrique associant les organisations de producteur·rice-s et les cantines scolaires (cf. description du projet plus loin). Au total, entre 2016 et 2018, le PAM a financé la participation de 12 agents de la fonction publique à des **voyages d'échange**.

105. Au niveau décentralisé, le PAM a mis en place une formation pour 57 acteurs⁹⁰ de la région Maritime en 2015/2016. Cette formation avait pour objet de permettre aux

⁸⁸ Selon les années, un point focal du ministère du Développement à la base était accompagné d'un point focal du ministère de l'Éducation ou d'un point focal du ministère de l'Agriculture.

⁸⁹ Selon le SPR 2016.

⁹⁰ Dont 50 membres de association des parents d'élèves, 6 animateurs/trices d'ONG d'encadrement et un point focal du MDBAJEJ.

principaux acteurs impliqués de disposer de capacités nécessaires pour assurer une **gestion efficace et efficiente des opérations de distribution de repas aux écoliers**. Faute de financement, cette formation n'a pas pu être élargie au reste des écoles à cantines scolaires dans le pays.

106. En 2017, le PAM a tenu une formation pour 23 personnes dans des thèmes divers liés aux cantines scolaires : membres du personnel des ONG, de l'ANADEB, les points focaux des ministères chargés de l'agriculture, de la protection sociale, de l'éducation et du développement à la base. Ces personnes ont été formées et équipées des outils appropriés pour entreprendre, soutenir et mettre en œuvre des activités liées à **la nutrition, l'hygiène et l'assainissement** dans les écoles. C'est dans ce cadre que les posters et boîtes à images ont été développés, distribués et utilisés.
107. En 2018, ce sont 348 directeur·rice·s d'écoles et 107 superviseur·e·s et animateur·rice·s d'ONG formé·e·s en nutrition, hygiène et assainissement.
108. En matière d'égalité des sexes, 608⁹¹ mamans-cantine dans 304 écoles ont également reçu les formations organisées avec l'appui du PAM sur la nutrition, les menus, l'hygiène, les achats locaux et la gestion des sommes reçues pour l'achat de nourriture. À part les mamans-cantine formées, les SPR reflètent le fait que des femmes au sein des ministères et des ONG ont été impliquées dans les activités de renforcement des capacités, mais le manque de détails ne permet pas d'avoir une image claire du nombre total ni des activités spécifiques auxquelles elles auraient été associées.
109. Aucun autre produit spécifique lié au genre n'est signalé, bien qu'une formation sur la violence sexuelle et sexiste ait été prévue : elle n'a pas été réalisée faute de financement.
110. **Résultats.** En ce qui concerne les formations des agents étatiques au niveau des ministères au travers des divers voyages d'étude nationaux et internationaux, un des résultats qui s'en dégage est le fait qu'il y ait une dynamique, ou un renforcement d'une dynamique sûrement déjà existante grâce au programme du PDC et du PDCplus, mise en place. Les différents acteurs et points focaux rencontrés sont clairement investis dans la réflexion et/ou la mise en œuvre du programme de cantines scolaires et sont avides de partager leurs points de vue et leurs expériences. L'ouverture sur d'autres manières de faire et les rencontres lors des forums internationaux alimentent la réflexion de tous ces acteurs. Ces forums internationaux permettent également au Togo de montrer son engagement en matière de cantines scolaires et de rencontrer d'autres acteurs investis sur la scène internationale. Par exemple, les liens tissés dans un des forums mondiaux sur la nutrition infantile ont permis au Togo de se voir inscrire sur la liste de pays pouvant postuler aux fonds du département d'État chargé de l'Agriculture des États-Unis pour la mise en œuvre de programme de cantines scolaires⁹².

⁹¹ Le SPR 2018 a omis de comptabiliser les mamans-cantine. Selon les informateurs rencontrés, il semblerait que deux mamans-cantine par école aient été formées. Ensuite, elles ont formé le reste de leurs équipes.

⁹² Ce fonds est le MacGovern Dole. L'équipe d'évaluation note cependant que la pertinence d'un programme MacGovern Dole, qui impose l'utilisation de riz importé au détriment de la production locale, est discutable dans un pays où la PNAS prône le contraire.

111. Concernant la formation en gestion efficace et efficiente des opérations de distribution de repas aux écoliers de 2015/2016, l'évaluation n'a pas pu être menée en profondeur, et n'a donc pas pu détecter de résultats tangibles en comparaison des régions qui n'ont pas reçu cette formation. Par ailleurs, plusieurs résultats majeurs proviennent des sessions de formation en matière de nutrition et d'hygiène apportées aux différents acteurs opérant à la mise en œuvre des cantines scolaires. Cette formation a mis un accent sur l'achat de produits diversifiés et locaux. Les mamans-cantine ont été sensibilisées à sélectionner les ingrédients en faisant attention à associer les aliments énergétiques, les aliments de croissance et les aliments de construction. Selon ce que l'équipe d'évaluation a pu observer et selon les entretiens menés avec les mamans-cantine, les directeur·rice·s d'écoles et les ONG (superviseur·e·s et animateur·rice·s), il résulte de cette formation que les mamans-cantine ne cuisinent plus de pâtes ou de poulets congelés importés. Selon les informations recueillies, les pâtes assaisonnées de bouillons cubes (type cube Maggi) étaient un plat récurrent auparavant. Depuis cette formation, les repas scolaires varient chaque jour de la semaine. Ils ne sont composés principalement d'aliments ayant été produits dans le pays, parfois au niveau national, mais principalement au niveau local. Ainsi, les repas reflètent ce que les enfants ont l'habitude de manger chez eux, par exemple feuille de manioc, sauce gombo, poulet local, ragoût, haricots, oignons et tomates, igname, œufs, djekoumé ou poisson. Les produits achetés par les mamans-cantine varient selon les saisons, la région et la disponibilité dans les marchés locaux. Les fruits font maintenant partie du menu au moins trois fois par semaine. Les mamans-cantine ont aussi appris à cuisiner de manière à garder les propriétés nutritives des aliments, ainsi qu'à éviter d'ajouter trop de sel. Des notions par rapport à la consommation de l'eau potable sont aussi transmises et l'équipe d'évaluation a pu confirmer que l'eau est traitée avec du chlore⁹³ dans les écoles visitées.
112. Cette formation a permis de remettre au goût du jour certaines notions d'hygiène qui n'étaient parfois plus mises en pratique, comme le lavage des mains systématique avant les repas. Ceci inclut la propreté personnelle (par exemple, les mamans-cantine ont dû investir dans des tenues de travail pour la préparation des repas et des tabliers pour le service) et la propreté de la cuisine (maintenir bien dégagé l'environnement, nettoyer les ustensiles, jeter l'eau de cuisson dans des endroits appropriés, etc.). Les écoles visitées par l'équipe d'évaluation respectaient ces normes de propreté. Des notions d'assainissement ont également été transmises et l'équipe d'évaluation a pu constater dans les écoles visitées qu'elles étaient appliquées : par exemple, les mamans-cantine jettent les eaux sales dans des lieux adéquats (éloignés) et les enfants semblent avoir acquis l'habitude de se laver les mains avant de manger.
113. Cette même formation a été donnée aux superviseur·e·s d'ONG ainsi qu'aux animateur·rice·s d'ONG dont le rôle est d'apporter une assistance en matière de cantines scolaires dans les écoles. Leur capacité de suivi des activités de cantines scolaires s'en voit d'autant plus renforcée et a permis d'éveiller la conscience sur l'importance de repas équilibrés et diversifiés préparés à base de produits locaux.
114. De manière générale, cette formation a permis de renforcer l'ancrage des activités de cantines scolaires au niveau des acteurs de mise en œuvre. Cependant, mise à part la

⁹³ Le chlore de traitement de l'eau est fourni par l'UNICEF

distribution d'une notice d'information, cette formation n'a pas réellement traité les questions liées au genre ou à l'ÉGAF.

115. **Genre.** Concernant les résultats liés au genre, l'évaluation rapporte notamment les effets des formations sur les mamans-cantine consultées (trois groupes de discussion ont eu lieu avec un total de 13 femmes dans trois écoles). Tout en préservant la confidentialité, l'information a été triangulée avec les animateurs des ONG et le personnel de l'ANADEB au niveau décentralisé.
116. L'effet principal des formations sur les mamans-cantine est l'application de nouvelles connaissances en matière de nutrition et d'hygiène. De plus, elles sont responsabilisées par le fait de gérer l'argent pour l'achat d'aliments et d'avoir à rendre compte de cette activité. Les femmes consultées ont expliqué en détail les nouvelles connaissances acquises sur les groupes d'aliments et comment les combiner dans un menu pour que l'alimentation des enfants soit équilibrée, elles ont fourni des détails sur les habitudes de propreté, les différentes utilisations de l'eau pour le nettoyage et la consommation, et comment calculer le nombre d'enfants à nourrir chaque jour/ou chaque semaine sur la base des informations fournies par le directeur sur la présence effective des enfants. Cependant, il ressort des discussions avec les mamans-cantine et les animateur·rice·s d'ONG, qu'une formation sur la gestion financière serait bénéfique aux mamans-cantines.
117. Dans une certaine mesure, cet approfondissement des connaissances sur la nutrition, l'hygiène et la gestion contribue à l'autonomisation des femmes dans leurs communautés. « Les formations nous ont donné l'intelligence », a déclaré une femme, faisant écho à une appréciation générale exprimée sur les formations reçues. En général, les mamans-cantine affirment que la préparation d'un repas nutritif et approprié pour leurs enfants est une contribution très importante à leurs communautés et à leurs foyers respectifs.
118. Plus largement, et en dehors de la portée de cette évaluation, qui ne porte que sur la composante de renforcement des capacités des cantines scolaires, il est intéressant de constater que toutes les mamans-cantine ont exprimé une appréciation grandement positive de leur rôle pour les raisons suivantes : 1) elles sont heureuses que les enfants restent à l'école, 2) elles estiment faire un travail important pour leurs communautés et ce travail a un impact positif sur la perception que les communautés ont d'elles 3) leurs époux apprécient généralement leur engagement en tant que maman-cantine.
119. Certaines anecdotes indiquent que les maigres avantages économiques que les mamans-cantine obtiennent parfois (elles ne sont en théorie pas payées, mais dans certains cas elles gardent le surplus de l'allocation destinée à acheter de la nourriture) peuvent entraîner dans les foyers des tensions, jusqu'à de la violence, sur l'utilisation de cet argent. Bien que ceci n'ait été évoqué qu'au sein d'un seul groupe de discussion, il serait important de s'attarder sur le sujet, notamment si le modèle devait évoluer vers la prise en compte de la rémunération des mamans-cantine afin de lutter contre le travail non reconnu dans l'esprit de la politique en matière d'alimentation scolaire du PAM. Il faudrait alors entreprendre la sensibilisation communautaire nécessaire pour éviter des tensions domestiques potentielles découlant d'un changement de cap.

Résultats clés et conclusions – Efficacité

- Le manque de financement entre 2016 et 2018 est le facteur majeur de la non-atteinte de la majeure partie des objectifs déterminés dans les révisions budgétaires 3, 4 5 et 6. Une stratégie de mobilisations des ressources a été mise en place par le PAM en 2018.
- **Environnement politique et légal.** Dans le cadre du protocole d'accord avec le ministère du Développement à la base, le PAM a offert son appui technique, qui a permis au Togo de se doter d'une PNAS, d'un projet de loi, et d'amendements de mise en œuvre qui sont en cours de validation par le gouvernement. Une fois la PNAS, la loi et les amendements acceptés et ratifiés par le gouvernement, le travail du PAM aura contribué à l'établissement d'un environnement politique et légal consolidé.
- **Renforcement institutionnel.** Dans ce même cadre, le PAM n'a pas pu tenir ses engagements vis-à-vis des activités de suivi et d'évaluation des activités liées aux cantines scolaires. Le système de S&E mis en place par le PAM en 2015 et 2016 n'est plus fonctionnel depuis la fin de l'année scolaire 2017, car les directeur·rice·s et inspecteurs/trices d'écoles n'ont pas été suffisamment formé·e·s pour l'utiliser.
- Malgré un contexte financier difficile, le PAM a été capable d'agir en tant qu'agence experte, et de conduire un nombre considérable d'activités, d'atteindre des résultats concrets et importants dans le renforcement des capacités des cantines scolaires au Togo. Le PAM joue un rôle majeur en matière de coordination et de stimulation entre toutes les institutions.
- Le projet de la mise en place de 100 écoles d'excellence est en cours de réflexion, mais les écoles ne sont pas encore sélectionnées et le financement n'est pas encore validé.
- **Renforcement de capacités individuelles et communautaires.** Le renforcement des capacités des individus stimule une dynamique et alimente la réflexion en matière de propositions et solutions pour la conception et la mise en œuvre du programme national de cantines scolaires. Une douzaine de personnes ont pu participer à des voyages d'échange.
- Comme constaté par l'équipe d'évaluation, la formation en matière de nutrition (608 mamans-cantine, 107 animateur·rice·s d'ONG, 348 directeur·rice·s et 23 personnes dont les superviseur·e·s d'ONG et les points focaux de l'ANADEB, du ministère de l'Agriculture, de la Protection sociale, des Enseignements et du Développement à la base) a permis de mettre en place des repas scolaires plus diversifiés et équilibrés ainsi qu'entièrement basés sur des produits locaux.
- Une expérience en matière de lien entre les organisations de producteur·rice·s et les cantines scolaires a pu être réalisée en utilisant le support technique du PAM ainsi que les outils élaborés en 2015.
- Le renforcement du lien entre la production locale et les cantines scolaires a été mis en place de deux manières différentes. D'un côté il a été renforcé par le fait que les mamans-cantine s'efforcent d'acheter des produits locaux plutôt que des aliments

importés trouvés sur le marché. D'autre part, l'expérience du projet de Code Utile Afrique a permis de créer un lien plus direct entre les productrices et producteurs locaux et les cantines en mettant en place des contrats.

- Dans une certaine mesure, l'approfondissement des connaissances sur la nutrition, l'hygiène et la gestion contribue à l'autonomisation des femmes dans leurs communautés. En général, les mamans-cantine affirment que la préparation d'un repas nutritif et approprié pour leurs enfants est une contribution très importante à leurs communautés et à leurs foyers respectifs. Cependant, mise à part la distribution d'une notice d'information, la formation en hygiène et nutrition de 2017/2018 n'a pas réellement traité les questions liées au genre ou à l'ÉGAF.

2.3. Efficience

120. Cette section analyse l'efficience du PD et du PSPP-T, c'est-à-dire la mesure dans laquelle les ressources ont été utilisées d'une manière efficiente par rapport aux options possibles ainsi que la mesure dans laquelle l'intervention a été mise en œuvre en temps opportun.
121. Même si le PAM possède une diversité de ressources importantes en ce qui concerne les cantines scolaires (connaissances techniques, personnel spécialisé au bureau régional et à Rome, Centre d'excellence au Brésil et des programmes d'alimentation scolaire dans une vingtaine de pays de la sous-région), la ressource financière est celle qui permet de mobiliser les autres ressources. L'équipe d'évaluation a considéré l'efficience du programme entre 2016 et 2018 en prenant en compte ce manque financier. Comme indiqué précédemment, sur les 1 451 028 dollars É.-U. prévus pour mener à bien tous ces programmes, le BP n'a reçu que 47 200 dollars du BR sur la période évaluée soit un 3,2 % du budget prévu.
122. Analyser les intrants qui contribuent à l'émergence d'une conscience collective, d'un réseau d'acteurs, d'une dynamique de fonctionnement autour des cantines scolaires, n'est pas chose aisée. Si la formation en tant que telle est capitale, il y a une multitude d'autres facteurs à considérer, comme l'accompagnement des partenaires, la coordination entre les partenaires, l'appui technique ou le plaidoyer qui le sont tout autant. Cette multitude d'autres facteurs n'est pas forcément le plus onéreux, et l'équipe du PAM au Togo a su y concentrer son énergie quand les moyens financiers étaient limités.
123. Le PAM a su utiliser de manière efficiente les faibles ressources disponibles afin de toucher le mécanisme de fonctionnement des cantines scolaires dans son ensemble, c'est-à-dire tant au niveau de l'environnement politique et légal qu'à celui du renforcement des institutions, sans oublier le renforcement des individus. À juste titre, l'équipe du PAM a priorisé ses interventions sur des activités à faible coût comme l'accompagnement, le conseil, l'appui et le plaidoyer.

Au niveau de la mise en place d'un environnement politique et législatif favorable

124. Même si la politique du PAM en matière de renforcement des capacités estime que sept années pour faire évoluer le paysage politique reste un délai raisonnable, une meilleure représentativité du PAM aurait peut-être pu contribuer à améliorer certains résultats dans le domaine de l'environnement politique et légal. Si ce manque d'efficacité peut être majoritairement dû au manque de ressources financières, un autre facteur limitant a émergé des discussions que l'équipe d'évaluation a menées avec les acteurs clés des différents ministères. Afin d'avoir un moyen de levier au niveau de l'environnement politique et légal, le PAM a longtemps manqué de personnel à haut niveau (directeur et directeur adjoint) présent de manière constante dans le pays. De 2016 à août 2018 la personne en charge au BP était une responsable de programme (*Programme Policy Officer*). Depuis le début du programme, le BP du PAM au Bénin, basé à Cotonou (Bénin), partage son directeur pays avec le BP du PAM au Togo. Même si le directeur pays se rend régulièrement à Lomé pour interagir avec les parties prenantes appropriées et que son rôle est largement apprécié par les parties prenantes, plusieurs sources indiquent qu'une représentativité permanente du PAM à un plus haut niveau aurait permis d'avoir plus d'influence à des niveaux politiques plus élevés, là où se prennent réellement les décisions et les engagements concrets. Cela augmenterait son influence et sa capacité de plaider auprès des donateurs pour attirer des fonds, mais aussi du gouvernement afin de peut-être pousser vers plus d'engagement politique.
125. C'est ainsi qu'en 2018 le PAM a nommé un directeur adjoint permanent, décision reçue avec enthousiasme de la part des parties prenantes. Bien évidemment, la nomination d'un directeur pays engendre des coûts de fonctionnement importants, et sa présence n'était peut-être pas justifiée si l'on considère le peu d'activités que le PAM met en œuvre dans le pays. Compte tenu de ces compromis, l'équipe d'évaluation comprend l'option intermédiaire consistant à engager un directeur adjoint à plein temps, qui peut jouer un rôle important en matière de renforcement des capacités et de représentativité et si, comme prévu, le programme au Togo prend de l'envergure, d'envisager en temps voulu un poste de directeur pays à plein temps.

Au niveau du renforcement institutionnel

126. Une stratégie de mobilisation des ressources a été élaborée en 2018. Celle-ci est d'autant plus importante que la Banque mondiale compte arrêter de financer les cantines scolaires en fin d'année scolaire 2019. Cependant, si l'on considère que le manque de ressources pour faire vivre les programmes du PAM liés aux cantines scolaires au Togo date de 2014, la stratégie de mobilisation vient avec un peu de retard.
127. Du point de vue des partenariats, les ministères consultés, l'ANADEB au niveau central et décentralisé, ainsi que l'ancienne coordinatrice du PDCplus estiment que le PAM a joué un rôle important dans le domaine du renforcement des capacités et apprécie dans l'ensemble les liens avec le Centre d'excellence ainsi que les activités de plaidoyer et de facilitation menées à Lomé par les agents du PAM. Il se dégage également des différents entretiens une demande générale pour plus d'appui, et l'opinion que le PAM aurait pu s'engager davantage.
128. La question de la coordination de l'Agence nationale de l'alimentation scolaire (aujourd'hui l'ANADEB) n'entre pas directement dans le champ de cette évaluation (qui est

le renforcement de capacité), puisqu'elle découle de la conception du PDC et du PDCplus. Cependant, elle est pertinente pour la mise en œuvre efficiente des activités de renforcement de capacités du PAM, qui a besoin de s'appuyer sur un organisme national de coordination, autant pour en renforcer les capacités que pour l'utiliser comme vecteur de transmission des connaissances. Lors des différents entretiens menés par l'équipe d'évaluation, il a semblé que certains acteurs ne comprennent pas pourquoi les cantines scolaires sont gérées par le ministère du Développement à la base. Le changement de tutelle entre la PNAS de 2013 et celle de 2016 ne pourra être accepté définitivement qu'une fois la PNAS validée par le gouvernement, et que chacun des acteurs clés puisse prendre ses responsabilités comme inscrites dans la PNAS. De 2014 à 2017, ce sont les AGAIB qui en assuraient le fonctionnement. Depuis la fin du PDCplus, c'est l'ANADEB qui a pris le relais. Cependant, cette allocation de responsabilité au sein de l'ANADEB semble provisoire, car un décret sur la création d'une Agence nationale de l'alimentation scolaire (ANAS) a été rédigé fin 2018, mais n'a pas encore été approuvé au Conseil des ministres. De ce fait, certains acteurs ne reconnaissent pas toujours pleinement la légitimité de l'ANADEB.

129. Pour bien comprendre le milieu d'intervention du PAM, il est important de décrire le fonctionnement de la mise en œuvre des cantines scolaires. Aujourd'hui, l'ANADEB délègue la mise en œuvre des cantines scolaires à plusieurs ONG locales avec qui elle a signé des contrats d'exécution⁹⁴. Ces ONG reçoivent de l'argent de l'ANADEB qu'elles transfèrent à une fréquence hebdomadaire sur les comptes bancaires des associations de parents d'élèves des écoles bénéficiant des cantines scolaires. Une fois par semaine, les mamans-cantine reçoivent une somme d'argent qui leur permet de faire les achats pour la cantine aux marchés locaux. Cette somme correspond à 165 francs CFA par repas et par enfant. En plus de transférer l'argent, les ONG ont un rôle d'accompagnement des écoles, et plus particulièrement des mamans-cantine dans la gestion des cantines. Les animateur·rice·s d'ONG passent en moyenne deux fois par semaine dans chacune des écoles.

130. Les problèmes que ces animateur·rice·s résolvent sont nombreux : aider certaines mamans-cantine à gérer le budget des repas de la semaine, aider à la résolution de conflits sur des sujets sensibles tels que la rémunération des mamans-cantine⁹⁵, expliquer aux communautés le fonctionnement des cantines afin que l'approche soit la plus transparente possible ou réunir le comité villageois de développement (CVD) et/ou l'association de parents d'élève (APE) pour résoudre certains malentendus. Selon une étude de 2016⁹⁶, ces ONG représentent le maillon fondamental de la chaîne de mise en œuvre du programme de cantines scolaires.

Au niveau des individus et des communautés

⁹⁴ Les ONG sont : la Croix-Rouge togolaise, Cadi-Togo, SAR-Afrique, TRAX-Togo, Mecap-fr-Togo et d'autres non rencontrées.

⁹⁵ Les mamans-cantine sont a priori bénévoles. Généralement elles ont le droit de récupérer la nourriture qu'il reste en fin de service. Dans certains endroits, les mamans-cantine peuvent garder l'éventuel surplus d'argent suite aux achats de nourriture pour la semaine.

⁹⁶ NDABALISHYE Ildefonce, *Étude sur le développement et la pérennisation du programme d'alimentation scolaire au Togo*, mai 2016

131. Considérant le peu de budget disponible, le PAM a su mener un programme de renforcement de capacité des individus très efficient en matière de coût. Plus d'une quinzaine de personnes a pu participer à des visites de terrains ou des voyages d'étude nationaux ou internationaux, et plus de 1 400⁹⁷ acteurs de mise en œuvre ont été formés.
132. Il est intéressant de regarder l'efficience en matière de renforcement des liens entre les productrices et producteurs locaux et les cantines scolaires. Le PAM a amélioré le système d'approvisionnement de nourriture pour les cantines scolaires déjà mis en place par les programmes de la Banque mondiale (PDC et PDCplus) par une formation des acteurs de mise en œuvre. Cette formation a mis l'accent sur la provenance et la diversité des aliments achetés, renforçant ainsi le lien entre la production locale et l'alimentation scolaire. On peut parler d'efficience dans le sens où les intrants du PAM se résument à la formation/sensibilisation. Les repas scolaires proviennent intégralement de la production nationale et locale sans que le PAM ou d'autres acteurs n'aient besoin d'intervenir. Chaque franc CFA qui provient de l'ANADEB vers les ONG, des ONG vers les mamans-cantine, des mamans-cantine vers les revendeurs et des revendeurs vers les producteur·rice·s contribue entièrement et directement à l'économie locale. La relation producteur·rice·s / cantines n'est pas directe, mais elle est belle et bien existante.
133. Le lien entre les producteur·rice·s et les cantines scolaires pourrait être plus direct et plus formalisé. Cependant, il n'est pas évident que cela serait plus efficient. Cette évaluation n'a pas pour objectif de voir quelle serait la meilleure manière de lier les producteur·rice·s avec les cantines scolaires, mais l'équipe d'évaluation considère le modèle actuel comme efficace et efficient, car nécessitant peu d'intervention extérieure. Cependant, si les marchés semblent pouvoir répondre à la demande pour l'instant⁹⁸, il n'est pas évident qu'ils pourraient y répondre si l'État décidait de passer son programme de cantines scolaires à une plus grande échelle. Ceci dépendrait des capacités locales de production, des capacités de stockage ou de l'existence ou non d'un réseau existant de producteur·rice·s. Par ailleurs, ces différents critères varient entre le nord et le sud du pays. Dans ce cas, peut-être que dans certains endroits un autre modèle serait à envisager, avec des lieux de stockage et des contrats avec les producteur·rice·s et toute la logistique qu'implique ce type d'organisation.

Résultats clés et conclusions – Efficience

- Considérant le faible budget, l'équipe d'évaluation estime que le PAM a su prioriser ses activités de renforcement des capacités et ainsi avoir un programme efficient qui inclue chaque niveau de mise en œuvre.
- La présence d'un directeur pays permanent du PAM au Togo aurait peut-être pu contribuer à améliorer certains résultats dans le domaine de l'environnement politique et légal, notamment ceux liés à l'établissement d'un environnement politique et légal stable au travers de l'adoption de la PNAS, de la loi sur

⁹⁷ 808 individus comptabilisés dans les SPR 2016, 2017 et 2018, plus les 608 mamans-cantine non comptabilisées dans le SPR 2018.

⁹⁸ Cette constatation est basée seulement sur l'observation de l'équipe d'évaluation et les entretiens avec les différentes parties prenantes.

l'alimentation scolaire de du décret permettant la mise en place d'une Agence nationale d'alimentation scolaire.

- Le fait qu'une agence de coordination nationale de l'alimentation scolaire ne soit pas légalement définie et reconnue affaiblit sa légitimité aux yeux de certains acteurs. Ainsi, cela réduit l'efficacité des activités du PAM, qui a besoin de s'appuyer sur un organisme national de coordination pleinement reconnue et accepté de tous, autant pour en renforcer les capacités de tous les acteurs que pour l'utiliser comme vecteur de transmission des connaissances.
- Le lien entre la production locale et les cantines scolaires se fait de manière efficace demandant peu d'intrants de la part du PAM ou des acteurs clés. Cependant, il n'est pas certain qu'un passage à l'échelle nationale de ce modèle soit possible.

2.4. Impact

134. Cette section analyse l'impact du PD et du PSPP-T, c'est-à-dire les effets à la suite des résultats de l'appui technique du PAM sur les bénéficiaires, qu'ils soient positifs ou négatifs. Les impacts spécifiques au genre sont également étudiés. Dans le domaine du renforcement de capacité, l'impact, qui va au-delà des résultats directs ou indirects du programme, est d'autant plus difficile à mesurer qu'il s'agit un processus à plusieurs niveaux et qui s'étale sur plusieurs années.

Au niveau de l'environnement politique et légal

135. Comme indiqué précédemment, il est trop tôt pour parler de résultats concrets en matière de renforcement de l'environnement politique et légal. Par conséquent, il est prématuré de parler d'impact également.

Au niveau institutionnel

136. L'équipe d'évaluation a bien perçu une « communauté de pratiques » timide mais bien structurée qui commence à se rassembler autour d'un certain nombre de structures, de partenariats, de visions, d'outils et de processus émergents en matière d'alimentation scolaire. Par exemple, les personnes rencontrées ont une vision bien claire des besoins du pays et des défis à surmonter, elles perçoivent bien ce qui fonctionne correctement et ce qui doit être amélioré, et elles proposent des solutions théoriques qui montrent une bonne compréhension et une bonne analyse du système des cantines scolaires actuelles. Il ressort des entretiens avec des informateurs clés que le PAM a joué un rôle important dans la mise en place de tous ces éléments et dans le maintien d'une cohésion et d'une orientation commune.

137. Le fait qu'une dynamique entre les différentes institutions soit en place n'a pas non plus d'impact mesurable pour l'instant. Là encore, comme l'indique la politique de renforcement des capacités du PAM, les résultats au niveau institutionnel peuvent mettre

plus de sept années à se faire sentir, ce qui retarde d'autant l'impact de ces résultats. Par ailleurs, aucun indicateur d'impact n'a été mis en place par le PD et ou le PSPP-T.

Au niveau des individus et des communautés

138. La méthodologie de l'évaluation n'est pas conçue pour capter de manière profonde les impacts des activités du PD200304 et PSPP-T en ce qui concerne le renforcement des capacités des individus et des communautés. Cependant, sans vouloir généraliser les exemples qui suivent, l'équipe d'évaluation a collecté certains indices qui permettent d'envisager des impacts potentiels du transfert de connaissance comme suit :

- Un groupe de mamans-cantine rencontré par l'équipe d'évaluation s'est vu recruté par le comité de développement villageois (CDV) local pour préparer des repas lors de rencontres organisées par ce même CDV. Auparavant, ce CDV recrutait des femmes venant d'un autre village, car il n'y avait pas de compétence locale pour ce genre de travail; maintenant, les mamans-cantine sont considérées comme des cuisinières expertes dans leurs communautés.
- Les connaissances acquises par les agents du gouvernement peuvent avoir un impact similaire. Les connaissances et expériences acquises peuvent à un moment ou un autre provoquer de nouvelles perspectives de travail pour ces personnes. Une personne rencontrée par l'équipe d'évaluation ayant joué un rôle important dans le PDC et PDCplus et qui a bénéficié des voyages d'échanges organisés par le PAM est aujourd'hui consultant indépendant pour l'ANADEB en matière de gestion des cantines scolaires.

139. Un autre impact potentiel, mais non confirmé, lié aux résultats du renforcement de capacité est directement lié au fait que les enfants reçoivent une nourriture plus diversifiée et plus équilibrée. Selon l'étude sur l'alimentation scolaire durable au sein de l'Union africaine de 2018, « [d]ans le secteur de la santé et de la nutrition, les évaluations des programmes d'alimentation scolaire ont montré des résultats positifs sur les mesures anthropométriques des écoliers, telles que la taille, le poids et l'indice de masse corporelle, le statut des micronutriments, la faim à court terme signalée, et l'incidence de la maladie ». Même s'il n'y a aucun indicateur ou aucune mesure mis en place pour démontrer cette relation de cause à effet entre le nouveau régime de ces enfants et l'amélioration de leur état de santé, la littérature scientifique et médicale permet de projeter un tel impact sur l'état nutritionnel des enfants qui mangent des repas mieux équilibrés grâce aux formations nutritionnelles menées.

140. Le même raisonnement peut être tenu concernant l'impact sur l'économie locale d'achats de produits fabriqués localement. La formation des ONG, des directeur·rice·s d'écoles et des mamans-cantine mettant l'accent sur l'importance des achats de nourriture produite au niveau national ou local pourrait avoir un impact sur l'économie locale. La même étude décrit comment l'enchaînement de différents types de transactions autour des programmes d'alimentation scolaire nourrit en fin de compte l'économie locale : « Grâce à de tels effets, les programmes transmettent des impacts aux autres dans l'économie, y compris les individus et les ménages ne bénéficiant pas directement du programme d'alimentation scolaire. » Bien que cette évaluation n'ait pas confirmé ce type d'impact, un potentiel impact économique peut être espéré au niveau des productrices et producteurs locaux qui ont vendu des aliments aux cantines scolaires.

141. Par ailleurs, on peut noter l'émergence d'une communauté sensible aux programmes de cantines scolaires, qui commence à partager une vision stratégique sur la question, qui s'engage dans la discussion au niveau national et international, et au sein de laquelle on trouve un leadership naissant. Cette synergie existe autant au niveau central que sur le terrain. D'après les entretiens avec les parties prenantes, le PAM aurait peut-être contribué à un tel impact, intangible et difficile à quantifier, au travers de son travail de renforcement des capacités.

Résultats clés et conclusions – Impact

- Il est prématuré de parler d'impact concret au niveau de l'environnement politique et légal ainsi qu'au niveau institutionnel.
- À la suite de la formation sur la diversification alimentaire et de son application par les mamans-cantine, un potentiel impact au niveau de la santé des enfants peut être espéré.
- À la suite de la formation sur la diversification alimentaire et l'accent mis sur le fait que tous les aliments des cantines scolaires doivent être produits localement, un potentiel impact sur l'économie locale peut être espéré.
- Un impact non tangible peut être défini par l'émergence d'une conscience collective de l'importance des programmes de cantines scolaires autant au haut niveau central qu'au niveau des acteurs de mise en œuvre sur le terrain.
- Comme aucun indicateur d'impact n'a été défini à la conception du programme ou durant sa mise en œuvre, il n'est pas possible de mesurer ou d'affirmer clairement d'impacts tangibles à ce stade.

2.5. Durabilité

142. Cette section analyse la durabilité des résultats PD et du PSPP-T, c'est-à-dire comment les modalités de mise en œuvre incluent les considérations de durabilité, et dans quelle mesure les résultats du PD 200304 et du PSPP-T seraient durables si le PAM venait à se retirer.

143. À titre préliminaire, il est important de souligner que le processus de renforcement des capacités est un processus à long terme et doit toujours être compris comme une activité continue, actualisée au fil du temps à la lumière de la réévaluation des besoins, plutôt que comme un objectif à atteindre de manière précise et définitive. Une approche de renforcement des capacités des cantines scolaires qui soit durable au fil du temps dépend des facteurs suivants : 1) l'existence d'un cadre politique et légal qui contient des engagements pour le développement du système des cantines scolaires ; 2) l'existence de fonds disponibles pour ce volet de travail ; 3) l'existence d'un acteur compétent, expert et engagé dans le processus à long terme de renforcement des capacités aux différents

niveaux, et 4) la réévaluation systématique des besoins en matière de renforcement des capacités.

144. Au premier niveau (existence des engagements légaux et politiques), les bases pour la durabilité d'un programme de cantines scolaires et des mesures de renforcement des capacités sont en train d'être mises en place au travers du PNAS, de la loi sur les cantines scolaires et des décrets d'application. Cela dit, la durabilité sera établie une fois la PNAS, la loi et les amendements acceptés et promulgués. En effet, à travers cette PNAS et cette loi, le gouvernement togolais disposera d'une base politique et légale solide pour continuer à bâtir son programme national de cantines scolaires. Même si un tel socle n'assure pas à lui seul la pérennité des programmes, il n'en reste pas moins la pièce fondatrice sur laquelle les institutions et les individus peuvent s'appuyer pour se développer.

145. Le deuxième niveau (assurance de financement) est le défi majeur identifié par cette évaluation. Il affecte non seulement la viabilité même du programme des cantines scolaires au Togo, mais aussi le volet de renforcement des capacités. Plusieurs éléments permettent de penser que le pays est aujourd'hui prêt à recevoir des fonds pour poursuivre correctement le programme d'alimentation scolaire au Togo, et le passer à l'échelle nationale : les résultats positifs obtenus grâce au PDC et au PDCplus, au PAM et aux autres acteurs impliqués, l'existence d'une structure qui fonctionne malgré ses faiblesses, un fort ancrage du programme au niveau communautaire, la prise de conscience accrue au niveau gouvernemental de la nécessité d'investir davantage dans l'alimentation scolaire et, le développement d'une communauté de pratique et d'un leadership national sur l'alimentation scolaire. Par contre, le manque de concrétisation par rapport aux engagements financiers du gouvernement dans le projet de loi approuvé par le Conseil de ministres en juillet 2019 soulève des questions sur la stratégie de sécurisation des fonds pour le programme de cantines scolaires et appel à une action renforcé et soutenue de plaidoyer de la part du PAM. Dans ce sens, les mesures prises par le PAM pour investir dans la mobilisation des ressources, autant par sa stratégie de mobilisation de ressources que par la nomination d'un directeur adjoint, peuvent créer une impulsion pour la mobilisation des fonds permettant au PAM de poursuivre son engagement dans le volet du renforcement des capacités. Toutefois, à ce jour, cela reste à confirmer.

146. Pour le troisième (existence d'un acteur compétent dans les cantines scolaires) et quatrième niveaux (réévaluation systématique des besoins), l'évaluation constate qu'ils sont entièrement assurés par le PAM. C'est aujourd'hui l'expérience du PAM en tant qu'agence experte en cantines scolaires qui assure le renforcement de capacité, et c'est l'exercice SABER que le PAM supervise qui permet de faire la réévaluation systématique des besoins. La pérennité de ses activités sur le court et moyen terme ne peut être assuré que par l'expérience du PAM (ou d'une autre agence/ONG compétente en la matière). Cette pérennité dépend donc aujourd'hui de la capacité de mobilisation de fonds. Par ailleurs, une pérennité totale voudrait que ces activités soient ancrées au niveau national, par exemple au travers d'une agence de coordination des cantines scolaires tel que l'ANADEB ou la future agence nationale d'alimentation scolaire (ANAS). Au troisième et

quatrième niveaux, une pérennité sur le court/moyen terme est envisageable avec la présence du PAM, mais sur le long terme, elle n'est pas envisageable à ce stade.

147. Si l'on considère les quatre facteurs, on ne peut pas affirmer que le programme de renforcement de capacité du PAM soit aujourd'hui durable si le PAM venait à se retirer.

148. En revanche, un autre aspect fondamental pour la pérennité des actions de renforcement des capacités est le niveau d'appropriation de la part des bénéficiaires des formations. Par la mise en œuvre des formations de renforcement des capacités des individus (voyages d'échanges, visites de terrain ou formations), le PAM contribue à la pérennité de son action par l'appropriation des connaissances acquises et leur transmission à d'autres acteurs aux différents niveaux de mise en œuvre (local, régional et national).

149. L'évaluation a constaté lors des visites dans les écoles et des entretiens avec les ONG de mise en œuvre que celles-ci possèdent une bonne maîtrise du sujet des cantines scolaires et qu'elles savent conjuguer ce programme avec toutes les autres connaissances qu'elles ont du terrain sur lequel elles travaillent depuis plusieurs années⁹⁹. Dans les trois groupes de discussion avec les mamans-cantine et d'après les informations reçues par les animateur·rice·s des ONG, il semble y avoir une réelle dynamique au sein de ces groupes de femmes qui sont le maillon final des programmes d'alimentation scolaire. En étant entièrement impliquées dans la fourniture de repas scolaires (achats de nourriture, gestion et stockage des achats, préparation, service), ces femmes se sont approprié le programme. À ce titre, elles contribuent à la pérennité du renforcement des capacités en formant d'autres mamans-cantine engagées dans le programme, et assurent ainsi la communication et le partage des connaissances acquises (hygiène, menus, nutrition) les unes avec les autres au sein de la communauté. D'autre part, la nature bénévole du travail permet de poser des questions sur la soutenabilité de leur engagement à long terme.

150. En ce qui concerne les fonctionnaires des institutions étatiques, l'équipe d'évaluation a perçu, au travers des nombreux entretiens, une réelle compréhension de la part de tous les points focaux au niveau des ministères, y compris les services décentralisés consultés, au regard des enjeux liés aux cantines scolaires (bénéfices directs et indirects, différentes approches, défis à relever ou synergies à mettre en place). Entre 2016 et 2018, au moins 28 agents étatiques¹⁰⁰ ont participé à des activités de renforcement de capacité, sans compter les cinq agents qui se sont rendus au Centre d'excellence au Brésil en 2014. Que ce soit dans les ministères ou au niveau décentralisé, les agents de l'État possèdent une bonne compréhension du système des cantines scolaires et ont une vision des possibilités, des enjeux et des défis sur le court, moyen et long terme. Si cette maîtrise des enjeux contribue indéniablement à une possible

⁹⁹ Les ONG rencontrées ont d'autres activités menées avec différents partenaires (activités génératrices de revenus, sensibilisation aux questions liées au genre, assainissement par les communautés, etc.).

¹⁰⁰ Deux personnes par an se sont rendues au Forum mondial sur l'alimentation infantile, dix agents ont participé à un voyage d'échange en 2016 au Bénin, sept agents ont bénéficié de voyages d'échange en 2017, cinq agents des ministères du Développement à la base, des Enseignements, de l'Agriculture, des Affaires sociales et de la Santé ont fait des visites d'écoles dans le pays.

pérennité du programme, il semble parfois que le manque d'engagement à haut niveau politique empêche cette dynamique de se développer davantage, restant trop dépendant de l'énergie et des efforts d'acteurs extérieurs tels que le PAM. L'évaluation n'a pas confirmé la mesure dans laquelle ces fonctionnaires ont transféré les connaissances acquises en interne, dans leurs départements respectifs, ou au niveau décentralisé de leurs ministères. Selon les entretiens, le personnel formé était tenu de produire des rapports internes avec le contenu de leurs formations ou voyages d'étude. Cependant, aucune approche de formation, en cascade ou autre, avec l'objectif de transférer les connaissances n'a été envisagée ni appliquée. Le fait que certaines personnes ayant bénéficié d'un voyage d'échange, d'interactions avec le Centre d'excellence du Brésil ou d'autres types de formations, ne soient plus aujourd'hui à leur poste (rotation du personnel) soulève la question de savoir comment réduire le risque de perte de la mémoire institutionnelle et des connaissances acquises.

151. S'il reste encore de nombreux défis en matière de renforcement des capacités des individus, le travail fourni jusqu'à présent permet de considérer une forme de pérennité des programmes de cantines scolaires, notamment par l'appropriation des acteurs aux différents niveaux de coordination et de mise en œuvre. On peut évoquer une pérennité dans le sens où, sans l'aide du PAM, les cantines pourraient continuer à fonctionner pendant un moment. En revanche, il n'est pas certain que le renforcement de capacité ait suffisamment imprégné le tissu d'acteurs en place pour que l'on puisse envisager une durabilité des programmes sur le long terme. D'autres formations doivent encore être mises en place, et le recyclage des acteurs doit encore être fait avec l'appui du PAM jusqu'à ce qu'une agence de coordination suffisamment préparée et robuste financièrement soit en place.

152. Les formations au niveau local ont permis de renforcer les liens entre la production locale et les cantines scolaires, mais pas de manière formelle, en signant des contrats avec des OP comme cela pourrait être envisagé. La durabilité du lien est directement calquée sur le programme de cantines scolaire national.

Résultats clés et conclusions – Durabilité

- L'officialisation de la PNAS, de la loi et des décrets serait une première étape essentielle à la pérennité des programmes de cantines scolaires. Cette étape est en bonne voie d'être finalisée, mais on ne pourra parler de pérennité qu'une fois qu'elle sera franchie.
- Au niveau des institutions, le manque de financement combiné au fait qu'il n'y ait pas d'agence de coordination désignée de manière légale et durable ne permet pas pour l'instant de parler de durabilité des programmes.
- En renforçant les capacités des ONG, des mamans-cantine, et des directeur·rice·s d'écoles, le PAM contribue à la durabilité des programmes de cantines scolaire par une appropriation par la base des programmes.
- Le renforcement de capacité des fonctionnaires autant au niveau central que décentralisé apporte une dynamique à ses acteurs, mais il manque l'implication plus forte de l'État pour pouvoir transformer cette synergie en une action plus durable.

3. Conclusions, leçons retenues et recommandations

150. En se basant sur les résultats présentés dans la section précédente, une revue générale qui répond aux questions d'évaluation est présentée ci-dessous. Elle est suivie par six recommandations.

3.1. Revue générale/conclusions

Pertinence, positionnement et capacité de mise en œuvre

151. L'évaluation estime que l'approche du PAM en matière de renforcement des capacités du programme de cantines scolaires du gouvernement est adaptée aux besoins du contexte et de la population, dont la moitié souffre d'insécurité alimentaire, où 23,8 % des enfants de moins de 5 ans souffrent de malnutrition chronique et où les inégalités hommes/femmes sont fortement présentes. Les conceptions du PD 200304 et du PSPP-T sont entièrement alignées avec les évaluations des besoins décrites dans le SABER 2016 dont le PAM avait planifié d'exécuter 19 des 24 recommandations.

152. Dans un contexte difficile en matière de mobilisation de ressources, **le PAM a judicieusement priorisé un moyen peu coûteux de lutter contre la pauvreté et la faim au Togo**. En évaluant le PD 200304 et du PSPP-T, l'équipe d'évaluation a pris en compte le fait que 0 % du budget des révisions budgétaires, qui s'élevait à 1 451 028 dollars É.-U., avait été atteint et que les activités menées par le Bureau pays l'ont été sur ses propres fonds de fonctionnement ainsi que sur 14 200 dollars É.-U. en 2017 et 33 000 dollars É.-U. en 2018 provenant du Bureau régional de Dakar. La résolution du **défi financier** est cependant d'une importance capitale pour la viabilité des programmes du PAM au Togo.

153. Les constats de l'évaluation confirment que, en dépit d'un appui technique solide, **le PAM n'a pas été en mesure, au cours de la période évaluée, d'obtenir certains résultats stratégiques essentiels** à la poursuite du programme d'alimentation scolaire, à savoir l'engagement financier du gouvernement et les investissements des donateurs dans l'alimentation scolaire. Les informateurs clés au niveau des partenaires ont estimé que le PAM était moins présent au Togo et certains ont fait remarquer que l'absence d'un directeur de pays permanent en était une cause possible. **La décision de renforcer le leadership du PAM avec la nomination d'un directeur adjoint permanent**, qui travaillera conjointement avec le directeur du PAM au Bénin/Togo basé à Cotonou, est considérée par les partenaires comme une bonne voie vers le renforcement des capacités institutionnelles et de mobilisation du PAM au Togo. Cette représentation du PAM à haut niveau politique devrait également favoriser le travail de plaidoyer à un niveau élevé des instances politiques togolaises, tâche à laquelle le nouveau directeur adjoint pourrait s'atteler davantage afin de déclencher des processus politiques tels que l'approbation de la PNAS et de la loi sur l'alimentation scolaire.

154. L'évaluation considère que les différents niveaux d'activités de renforcement des capacités au Togo (environnement favorable, renforcement institutionnel et renforcement des capacités individuelles et communautaires) sont intrinsèquement liés entre eux. Les activités abordent simultanément les trois niveaux complémentaires du renforcement de capacité. **La conception du PD 200304 et PSPP-T est globalement bonne**, cependant les cadres logiques souffrent de faiblesses au niveau de la description de la logique d'intervention, les indicateurs de produits et de résultats sont parfois inadaptés à la nature du changement attendu, et l'on peut percevoir un manque d'appréhension des risques et des mesures d'atténuation.
155. L'intervention répond à une demande du gouvernement togolais et **aborde les priorités établies par le Togo** en matière d'éducation, d'équité entre les sexes, d'amélioration de la production agricole et de la réduction de la pauvreté. Bien que les synergies avec les partenaires nationaux et internationaux soient correctement conçues dans les documents de projets, il y a eu peu de collaboration avec les agences des Nations unies telles que FAO, PNUD, FNUAP, et UNICEF dans la mise en œuvre. Les partenariats et la collaboration avec les ministères sont bien mis en place. Les interventions évaluées au Togo sont fortement alignées avec les politiques du PAM en matière de renforcement des capacités, de cantines scolaires et de problématique hommes/femmes. Elles sont également cohérentes avec les plans stratégiques du PAM de 2014 -2 017 et de 2017 - 2021.

Principaux résultats aux différents niveaux de renforcement des capacités

156. Systeme de S&E. Plusieurs faiblesses sont identifiées, à savoir : 1) les activités prévues dans les RB ne sont pas toujours présentes dans les tableaux de suivi des SPR ; 2) les indicateurs sont très génériques et ne permettent pas une désagrégation par type de formation, par nombre de bénéficiaires par type de formations, par nature précise des assistances techniques ou par genre ; 3) le rôle du PAM en matière de coordination et d'accompagnement, qui sont des activités parfois non quantifiables mais néanmoins cruciales, n'est pas présenté dans les tableaux de résultats des SPR.
157. Environnement politique et légal. L'appui technique du **PAM a contribué au renforcement de l'environnement politique et légal** au travers de la révision de la PNAS, de l'élaboration d'une loi sur l'alimentation scolaire et de la rédaction d'un décret d'application concernant la mise en place d'un organe de coordination des cantines scolaires. Cependant, même si le projet de loi a récemment été validé en Conseil des ministres, il doit maintenant être validé par le Parlement. C'est seulement quand la loi sera votée que les amendements et la PNAS seront à leur tour soumis à validation également.
158. Renforcement des institutions. **Le Forum national d'alimentation scolaire de 2016** a permis à plusieurs acteurs de l'alimentation scolaire de se retrouver durant trois journées et d'échanger sur ce thème. Ces journées de mobilisations, qui ont un rôle important dans le maintien **d'une cohésion et d'un engagement des acteurs du Togo**, n'ont malheureusement pas continué en 2017 ni en 2018 comme prévu dans le protocole d'accord de juillet 2016. Le PAM a réussi à soutenir l'ONG Code Utile Afrique

dans la mise en œuvre d'un **projet pilote** de cantines scolaires impliquant directement les organisations de productrices et producteurs locaux. Pour mener cette action, le PAM s'est servi, entre autres, des outils mis en place en 2015.

159. La mise en place d'un **système de suivi et d'évaluation mensuel des cantines scolaires par le ministère de l'Éducation n'a pas continué après la première année** de mise en œuvre, la principale raison étant le manque de formation des directeur·rice·s d'écoles pour faire la collecte des données. Cependant, les données annuelles relatives au taux de fréquentation, d'absences ou de réussite sont collectées dans toutes les écoles du pays en début d'année scolaire. Une case confirmant la présence des cantines scolaires a été ajoutée au début du programme PDC (autour de 2008) afin de pouvoir comparer les écoles avec et sans cantine scolaire. Compte tenu du manque de ressources, il est compréhensible que le PAM n'ait pas alloué plus d'argent à la formation des directeur·rice·s d'écoles. Cependant, il aurait peut-être été plus pertinent de ne pas entamer ce processus de S&E mensuel sachant que le budget allait faire défaut.
160. Renforcement des capacités individuelles et communautaires. Le **ciblage** des activités de renforcement des capacités est pertinent. Les personnes ont été sélectionnées au niveau des ministères de manière adéquate, en raison de leurs fonctions au sein de l'administration et du potentiel qu'elles présentaient en termes de multiplication et de valorisation des connaissances et expériences acquises au sein de leurs propres services. L'évaluation considère qu'en sélectionnant les bénéficiaires du renforcement de capacités, le PAM a cherché à investir intelligemment dans la création d'un leadership national en matière d'alimentation scolaire. Aussi, l'évaluation considère que, au niveau des individus et des communautés, la sélection des bénéficiaires est adaptée aux besoins des personnes sélectionnées, à la lumière du rôle qu'elles jouent dans la communauté et les écoles pour que les activités liées aux cantines scolaires soient mises en œuvre avec succès. Le ciblage des femmes pour les activités de formation a été priorisé dans la mesure où les cuisinières (mamans-cantine) étaient toutes des femmes.
161. Le manque de financement n'a pas permis au PAM d'investir énormément dans la thématique **du lien entre les organisations de producteur·rice·s et les cantines scolaires**. Cependant, le PAM a su s'appuyer sur la procédure de mise en œuvre instaurée par la Banque mondiale et le PDCplus (ONG, APE et mamans-cantine) en proposant les formations en hygiène et nutrition de 2017 et 2018, et ainsi renforcer indirectement le lien entre production locale et cantines scolaires. Le fait que les acteurs de mise en œuvre s'assurent aujourd'hui que tous les aliments préparés et servis dans les cantines sont produits localement, et qu'ils aient conscience des bénéfices que cela apporte en matière de développement économique, est un acquis majeur en matière de renforcement du lien entre la production locale et les cantines scolaires.
162. Programmation et résultats en matière d'égalité des sexes: On note une **évolution** dans l'intégration du genre entre le PD 200304 et le PSPP-T, lequel obtient une note 2A sur le marqueur genre. En dépit de cette amélioration en matière de conception, la mise en œuvre des activités « pro-genre » dans la pratique ne semble pas aussi performante. Bien que la place des femmes dans les programmes soit importante, notamment dû au fait qu'une grande partie des bénéficiaires sont les mamans-cantine

et que la préparation de la nourriture semble exclusivement réservée aux femmes, le PAM n'a pas été en mesure de conduire des **formations spécifiques sur des questions du genre**. Le PAM n'a **pas** non plus **collecté de données de suivi désagrégées par sexe**, et les suivis des activités ne captent pas l'impact que les formations des mamans-cantine ont eu dans leurs vies. Le SPR 2018 évoque la possibilité d'utiliser les cantines scolaires pour **rémunérer les mamans-cantine**. Le plaidoyer pour cette approche, également recommandée par la politique en matière d'alimentation scolaire du PAM, peut avoir un impact assez net sur l'amélioration de la place des femmes dans la société.

163. Impact. Il est pour l'instant prématuré de parler d'impact au niveau de l'environnement politique et légal aussi que du renforcement institutionnel. Au niveau du renforcement de capacité des individus et des communautés, le principal impact constaté par l'évaluation est **l'émergence d'une communauté sensible au programme de cantines scolaires**, laquelle commence à partager une vision stratégique sur la question, s'engage dans la discussion au niveau national et international, et au sein de laquelle on trouve un leadership naissant. Cette synergie existe tant au niveau central que sur le terrain. D'après les entretiens avec les parties prenantes, le PAM aurait contribué à un tel impact, intangible et difficile à quantifier, au travers de son travail de renforcement des capacités.

Perspectives

164. La durabilité en matière de renforcement des capacités dépend des facteurs suivants : 1) un cadre politique et légal assurant des engagements fermes en matière de renforcement des capacités ; 2) des fonds disponibles ; 3) une entité compétente en la matière, et 4) la réévaluation systématique des besoins. Si aujourd'hui l'équipe d'évaluation estime qu'il est prématuré de considérer les activités de renforcement de capacités comme étant durables, certains des aspects essentiels à la durabilité sont indétectables. Premièrement, un **environnement politique et légal favorable est en bonne voie d'être établi** dans un futur que l'on peut espérer proche. Deuxièmement, le **PAM est une entité compétente** en matière de renforcement des capacités pour la mise en œuvre de programmes de cantines scolaires, donc la mesure dans laquelle elle assure son engagement dans le renforcement des capacités, cet aspect est assuré dans le court et moyen terme. D'autres pistes pour renforcer la pérennité des connaissances acquises, comme des formations en cascade, ne sont pas développées à travers le programme ce qui rend le transfert de connaissance pleinement dépendant du PAM à ce jour. Cependant, ces pistes de réflexion sont un premier pas vers l'appropriation nationale du volet de renforcement de capacité, une condition sine qua non pour pouvoir espérer une pérennité sur le long terme. Troisièmement, le PAM offre un **appui technique permettant de réévaluer régulièrement les besoins** en matière de renforcement de capacité lié aux cantines scolaires au travers de l'exercice SABER. Là encore, la durabilité sur le court et moyen terme peut être assurée par le PAM (si le PAM parvient à mobiliser des fonds), mais pour une pérennité sur le long terme, un transfert de connaissance et un engagement ferme du gouvernement est nécessaire. Le point crucial, et le plus délicat, reste celui de la mobilisation des ressources. Le **plan de**

mobilisation des ressources établi en 2018 peut contribuer à la durabilité des activités des cantines scolaires, mais le PAM devra certainement mobiliser de son côté des fonds pour la continuation de son appui en renforcement des capacités.

165. **Conclusion générale.** De manière générale, le PAM a su s'appuyer sur le système mis en place par la Banque mondiale et son programme PDCplus pour créer une dynamique propice à l'évolution des programmes de cantines scolaires en permettant à différents acteurs d'acquérir des connaissances en la matière, que ce soit au niveau de la programmation ou à celui de la mise en œuvre. Les voyages d'étude des personnels des ministères ainsi que les formations des individus chargés de la mise en œuvre alimentent une dynamique positive, une réflexion constante, et ainsi une appropriation des programmes. Le PAM a donc contribué au développement d'un environnement propice pour attirer les bailleurs de fonds et continuer à promouvoir des expériences pilotes au Togo. Si des financements venaient à se concrétiser pour appuyer de manière conséquente le programme national de cantines scolaires, et que le PAM trouve des financements pour continuer son travail de renforcement de capacités, on pourrait s'attendre à ce que le Togo, le PAM et d'autres partenaires soient en mesure d'élargir les programmes d'alimentation scolaire et, à terme, permettre au pays de s'y engager complètement.

3.2. Leçons retenues

166. Les leçons suivantes peuvent être tirées de l'évaluation :

167. **Une forte capacité de mobilisation de la part des hauts responsables est essentielle pour assurer l'engagement financier et la poursuite du programme.** Bien qu'un peu tard, le PAM en a fait une priorité. Les mesures prises pour recruter un directeur adjoint à plein temps avec un mandat clair pour mobiliser des fonds pourrait apporter les ressources nécessaires à la poursuite du programme. À l'avenir, il conviendra d'accorder une attention stratégique prioritaire à la mobilisation des ressources afin d'éviter les risques de réputation découlant de l'engagement et de l'absence de résultat.

168. **L'investissement dans des actions telles que le plaidoyer, la médiation et l'accompagnement est essentiel pour obtenir des résultats au niveau politique.** Le fait que le personnel du gouvernement reconnaisse globalement le rôle joué par le PAM pour faciliter et faire progresser le programme national d'alimentation scolaire suggère que sans cet investissement en ressources humaines, les progrès au niveau politique n'auraient pas été réalisés. Bien que moins tangibles que d'autres types de résultats obtenus par la mise en œuvre directe, ces activités permettent d'obtenir des résultats pérennes sur le long terme. Toutefois, le PAM devrait apporter son appui à deux niveaux : au niveau technique pour mobiliser et engager le personnel technique du gouvernement et à un niveau politique plus élevé pour obtenir un engagement politique concret de la part du gouvernement.

169. **Un engagement fort de la communauté entraîne le changement attendu.** La présence et le rôle des ONG dans la mobilisation communautaire et l'accompagnement

des comités de cantines scolaires et des mamans-cantines sont des facteurs clés du succès des formations. Le niveau d'apprentissage et les changements de comportement observés dans la composition des repas, la nutrition et les habitudes de santé semblent largement dus au soutien apporté par les ONG pour impliquer la communauté. Cette approche devrait être considérée comme prioritaire à l'avenir.

170. **La crédibilité des résultats doit être étayée par des systèmes de suivi solides.** Le bureau de pays court le risque de perdre la crédibilité des résultats obtenus en raison des faiblesses du système de suivi des résultats. À l'avenir, dans le cadre d'objectifs de visibilité, de communication et de plaidoyer, le PAM devrait s'attacher davantage à saisir les produits et les résultats de son travail de renforcement des capacités, notamment à travers l'élaboration d'indicateurs sur le renforcement des capacités reflétant les changements réels recherchés et obtenus.
171. **Le renforcement des partenariats.** L'approche du PAM en matière d'alimentation scolaire au Togo consiste à obtenir des résultats en améliorant la capacité des autorités nationales à fournir des services et, par conséquent, les partenariats sont au cœur de cette approche. Si le PAM s'est fortement investi dans la mise en place de cette concertation et de ce partenariat avec différents ministères, il est maintenant temps d'intensifier les synergies avec d'autres institutions des Nations Unies travaillant sur le développement communautaire et de maximiser les résultats dans les domaines de la nutrition, de la production locale, de l'éducation et de l'autonomisation des femmes.
172. **Relier la production locale à la cantine scolaire.** Malgré les intentions et l'intérêt des autorités nationales et des parties prenantes au niveau local, le lien entre la production locale et l'alimentation scolaire reste un défi. Même si la plus grande partie de la nourriture est achetée localement depuis les formations dispensées par le PAM en 2017/2018, le modèle a besoin d'être renforcé afin de pouvoir être mis à l'échelle. Les spécificités de chaque région en termes de climat, de production, de stockage et de distribution doivent être prises en compte afin d'adapter le modèle au lieu de mise en œuvre. Ainsi, s'appuyant sur la vaste expérience acquise dans d'autres pays, le PAM devrait accélérer la mise à l'essai et l'expérimentation de solutions techniques durables pour développer les marchés des cantines scolaires dans l'intérêt des petits exploitants agricoles.

3.3. Recommandations

173. Ces recommandations visent à apporter une réflexion supplémentaire sur le plan stratégique pays (PSP) du PAM 2019 - 2024, actuellement en projet et qui devrait être approuvé dans les mois à venir. Bien qu'il eût été souhaitable que l'évaluation soit menée avant de s'engager dans les discussions stratégiques qui ont mené à la rédaction du PSP, l'équipe d'évaluation estime qu'il y a encore de la place pour examiner et appliquer les recommandations suivantes sans nécessairement modifier le propos du PSP. D'autres recommandations auraient naturellement découlé des constatations et conclusions de l'évaluation, mais, de l'avis de l'équipe d'évaluation, ces domaines

d'intervention ont déjà été traités dans le projet actuel du PSP. Ces domaines sont le renforcement de l'approche partenariale et l'amélioration de la conception, de la logique d'intervention et du système de suivi du programme.

Recommandations d'ordre stratégique

Recommandation I. Consolider la capacité à se faire entendre et à mobiliser du PAM. La représentation du Bureau pays à haut niveau politique doit être consolidée, car c'est un facteur critique et fondamental pour la continuité des interventions du PAM au Togo : attirer le financement des donateurs et susciter un engagement accru du gouvernement dans le programme des cantines scolaires. L'évaluation recommande que le poste de directeur adjoint soit confirmé pour la durée du PSP, et que le PAM envisage d'engager un directeur de pays au Togo à plein temps dès que cette option sera possible. Afin de continuer de renforcer la capacité du Bureau pays à se faire entendre et à mobiliser les acteurs de haut niveau décisionnel, l'équipe d'évaluation recommande de renforcer les actions visant à accroître la visibilité et la valorisation du travail du PAM au Togo.

Étapes à suivre pour mettre en œuvre la recommandation I	Niveau de priorité	Temps	Responsabilité
<p>Position d'influence :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veiller à assurer le poste de directeur adjoint du PAM au Togo pour la période du PSP 2019 - 2023 et à ce que le directeur de pays du Bénin/Togo délègue les compétences institutionnelles de représentation nécessaires pour permettre au directeur adjoint de s'engager avec les donateurs et au niveau élevé des représentants politiques gouvernementaux. • Inclure dans l'évaluation à mi-parcours du PSP l'examen de la composition du personnel et, à la lumière des résultats de la mobilisation du PAM et de l'étude de la situation financière, étudier la nécessité et la viabilité d'engagement d'un directeur national à plein temps. 	Élevé	24 mois	BP en coordination avec le BR
<p>Environnement du BP :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des activités visant à mieux faire connaître le PAM au Togo et à accroître la visibilité de ses activités. Les activités pourraient inclure l'organisation régulière d'un Forum national sur l'alimentation scolaire couplé avec la Journée africaine de l'alimentation scolaire, avec la participation des médias, des visites avec les donateurs dans les écoles, etc. • Élaborer un plan de communication autour de l'alimentation scolaire et du travail de renforcement des capacités. Ce plan devrait communiquer les expériences positives réalisées jusqu'à présent sur les 304 écoles soutenues ainsi que sur les écoles d'excellence à venir. 	Élevé	3 mois 12 mois	BP avec le support de l'unité de communication du Bureau régional.

Recommandation II. Redynamiser les efforts de renforcement des capacités pour consolider les résultats. Comme indiqué dans les conclusions de cette évaluation, des progrès importants ont été réalisés dans le développement d'un modèle et d'un système national d'alimentation scolaire avec très peu de ressources. Toutefois, pour ne pas en perdre les acquis, le PAM doit continuer de s'investir dans ce système encore émergent. Ainsi, un environnement politique et légal stable et approuvé par l'État togolais est un facteur incontournable à la durabilité du programme de cantines scolaires au Togo et par conséquent des programmes du PAM. De même, une agence de coordination reconnue et fonctionnelle est une condition sine qua non de la pérennité de tout programme lié aux cantines scolaires.

Étapes à suivre pour mettre en œuvre la recommandation II	Niveau de priorité	Temps	Responsabilité
<p>Approbation des textes.</p> <p>Le PAM doit continuer d'investir des ressources pour plaider en faveur de l'approbation de la PNAS et de loi sur les cantines scolaires ainsi que de leurs décrets d'application auprès des instances décisionnaires du pays.</p>	Élevé	3 à 6 mois	Directeur adjoint du PAM au Togo.
<p>Engagement financier.</p> <p>Le PAM devrait mettre au point une stratégie sur la manière de mobiliser des ressources financières au niveau du gouvernement pour les cantines scolaires, proposer des alternatives viables et intensifier les discussions au niveau du Conseil des ministres afin d'aboutir à des engagements précis de la part du gouvernement. Le PAM devrait suivre les engagements financiers pris dans la formulation du prochain cycle budgétaire national.</p>	Élevé	5 mois	Directeur adjoint du PAM au Togo
<p>Opérationnalisation d'une agence nationale de l'alimentation scolaire.</p> <p>Une fois l'amendement sur la nomination d'une agence de coordination adoptée, le PAM devra appuyer la mise en place et la reconnaissance par tous de cette agence.</p> <p>Une fois l'agence de coordination en place, le PAM devra tout mettre en œuvre pour lui fournir un appui technique lui permettant de prendre en main son rôle de</p>	Élevé	12 mois	Responsable de programme.
	Élevé	12 mois	Responsable de programme.

coordination des activités de cantines scolaires avec efficacité.			
---	--	--	--

Recommandation III. Institutionnaliser le renforcement des capacités. Le BP devrait établir les piliers de l’institutionnalisation des activités de renforcement des capacités afin d’ancre une culture de l’apprentissage dans les organisations impliquées dans l’alimentation scolaire. Bien que des activités de transfert de connaissances (voyages d’étude et formations) aient été mises en place, les bénéficiaires qui en découlent ont tendance à ne profiter qu’aux personnes directement ciblées, à l’exception des mamans-cantine. Un plan de formation en cascade devrait être testé et développé comme moyen efficace d’étendre la formation à différents niveaux des principaux ministères/ONG/comités scolaires impliqués dans le programme d’alimentation scolaire afin de maximiser le bénéfice du transfert des connaissances.

Étapes à suivre pour mettre en œuvre la recommandation III	Niveau de priorité	Temps	Responsabilité
<p>Développer un plan de formation en cascade, durant la première moitié du PSP, qui inclue :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que les personnes ciblées (agents des ministères, personnel d’ONG, comités de cantines scolaires et mamans-cantine) partagent leurs connaissances acquises ; • La nomination de points focaux pour la formation en cascade pour chaque type de bénéficiaires et à chaque niveau géographique ; • Un contenu de formation ainsi que le matériel à utiliser selon le public visé ; • Un plan de financement pour mettre en œuvre ces formations en cascade, et • Un plan de suivi et d’évaluation. 	Moyen	24 mois	BP avec le support du point focal de renforcement des capacités du BR de Dakar et l’agence de coordination nationale de cantines scolaires ¹⁰¹ .
<p>Veiller à ce que tous les participants aux voyages d’étude organisés par le PAM s’engagent à leur retour à transférer leurs connaissances dans le cadre de la formation en cascade. Veiller à ce que des fonds soient disponibles pour multiplier et diffuser les documents recueillis et reçus au cours de ces voyages d’étude afin qu’ils soient diffusés au besoin.</p> <p>Le Forum national d’alimentation scolaire et/ou la Journée africaine de l’alimentation scolaire pourraient être une occasion de mettre en place des ateliers de transfert de connaissance suite aux voyages d’étude et/ou formations.</p>	Moyen	24 mois	BP avec l’agence de coordination nationale des cantines scolaires.

¹⁰¹ Aujourd’hui l’ANADEB et sans doute l’ANAS prochainement.

Évaluer la mise en œuvre et les résultats de la première formation en cascade afin de considérer sa poursuite sur un second cycle de formation en cascade durant la seconde moitié du PSP.	Moyen	24 mois	BP avec l'agence de coordination nationale des cantines scolaires.
--	-------	---------	--

Recommandations d'ordre opérationnel

Recommandation IV. Capitaliser l'expérience. Le PAM devrait capitaliser sur le lien entre la production agricole locale et les cantines scolaires, qui existe dans le cadre du programme de cantines scolaires actuel pour pouvoir s'appuyer dessus le cas échéant. Une telle capitalisation pourrait servir au PAM dans la mise en œuvre du résultat stratégique 1 de son PSP (2019 - 2023) : « Les communautés vulnérables du Togo, y compris les petits exploitants agricoles, disposent de systèmes alimentaires efficaces, équitables et inclusifs d'ici 2023. »

Étapes à suivre pour mettre en œuvre la recommandation IV	Niveau de priorité	Temps	Responsabilité
Mener une étude de cas sur les résultats et les limites du programme de cantine scolaire actuel en matière de lien entre la production agricole locale et les cantines scolaires.	Moyen	3 mois	BP avec le soutien du Bureau régional de Dakar et de la direction de l'alimentation scolaire au siège du PAM.
Organiser un atelier avec les acteurs concernés pour analyser collectivement les résultats de l'étude et renforcer la dimension de l'approvisionnement local.	Moyen	6 mois	BP.
Intégrer les leçons apprises de cette étude dans la mise en œuvre du PSP 2019 - 2023.	Moyen	6 mois	BP.

Recommandation V : Pérenniser les acquis. Afin d'assurer la pérennité des acquis liés au renforcement des capacités, le PAM doit maintenir un plaidoyer fort envers le gouvernement afin s'assurer que les 304 écoles actuelles continuent d'être intégrées au programme de cantines scolaires togolais. Comme indiqué dans le PSP, le PAM souhaite continuer à soutenir les 304 écoles actuelles

du programme de cantines scolaires alors que le financement de ces dernières se voit divisé par deux pour l'année scolaire 2019/2020, si l'on considère l'annonce de retrait de la Banque mondiale en juin 2019.

Étapes à suivre pour mettre en œuvre la recommandation V	Niveau de priorité	Temps	Responsabilité
Concrétiser les activités de renforcement de capacités dans les 304 écoles, notamment la gestion financière pour les mamans cantines et les modules de formation/sensibilisation sur le genre y compris la prévention de la violence basée sur le genre.	Élevé	6mois	BP.
Inclure les 304 écoles dans le modèle de formation en cascade en couvrant des nouveaux thèmes de formation ainsi que ce qui ont été déjà traités dans la période évaluée (nutrition, menus, eau et assainissement, etc.).	Élevé	6 mois	BP.
Poursuivre le ciblage et la formation des animateurs des ONG et inclure également dans les formations les points focaux de l'ANADEB au niveau décentralisé.	Élevé	6 mois	BP.
Continuer de mettre en œuvre la stratégie de mobilisation des ressources afin de trouver des financements alternatifs.	Élevé	3mois	BP .

Recommandation VI. Améliorer la planification sexospécifique et de la visibilité des résultats en matière d'égalité entre les sexes. Comme mentionné dans l'évaluation, le niveau d'inégalités entre les sexes est important et, malgré les améliorations apportées à la programmation en matière d'égalité des sexes dans le cadre du PSPP-T, le PAM ne s'est guère attaqué aux problèmes liés au genre par le biais du renforcement des capacités. Les résultats de l'évaluation montrent qu'il y a beaucoup de place pour travailler avec les partenaires afin d'améliorer la manière dont le genre est intégré et suivi dans le travail de renforcement de capacités. L'évaluation reconnaît les engagements fermes pris dans le PSP 2019 - 2023 et recommande que le BP s'y conforme. Elle recommande que les approches sexospécifiques dans le renforcement de capacités soient abordées par les actions suivantes :

Étapes à suivre pour mettre en œuvre la recommandation VI	Niveau de priorité	Temps	Responsabilité
<p>Analyse du genre :</p> <ul style="list-style-type: none"> Mener une étude de cas sur l'impact du programme de renforcement des capacités et d'alimentation scolaire sur les mamans-cantine afin d'éclairer la conception future des programmes de cantines scolaires. Réaliser une évaluation genrée permettant d'approfondir la compréhension des enjeux et des 	Élevé	6 mois	BP conjointement avec le FNUAP et le ministère de l'Action sociale
	Moyen	12 mois	BP conjointement

<p>dynamiques de genre au niveau communautaire dans les cinq régions du Togo. Cette évaluation devrait s'efforcer de saisir les spécificités de la dynamique de genre par région, et garantir que l'accent soit mis sur les ménages les plus vulnérables, y compris ceux dirigés par une femme.</p>			<p>avec le FNUAP et le ministère de l'Action sociale.</p>
<p>Formations sensibles au genre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sur la base de l'évaluation ci-dessus et d'autres évaluations pertinentes sur la problématique du genre au Togo, le PAM devrait adapter et/ou élaborer du matériel de formation qui soit à la fois sexospécifique (tels que la prévention de la violence sexuelle sexiste ou du mariage précoce) et « pro-genre » (dans la nutrition ou la responsabilité ou la gestion de l'argent par exemple). • Inclure dans le plan de formation des formations spécifiques au genre sur les sujets prioritaires à la lumière des évaluations sur le genre évoquées ci-dessus. 	<p>Moyen</p>	<p>12 mois</p>	<p>BP avec le support du point focal genre du BR de Dakar et conjointement avec le FNUAP et le ministère de l'Action sociale.</p>
<p>Indicateurs sur le genre. Conformément aux engagements pris dans le PSP, le PAM devrait recueillir systématiquement des données ventilées par sexe lors du suivi de la mise en œuvre des activités. Le PAM devrait également envisager d'inclure des indicateurs de résultats qui permettent de suivre l'évolution de la situation :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Nombre d'outils/matériel de formation sur les questions de genre ; – Nombre de formations sexospécifiques mises en place. 	<p>Élevé</p>	<p>3 mois</p>	<p>BP.</p>
<p>Conception du programme de cantines scolaires. En sa qualité d'expert, le PAM devrait envisager de plaider en faveur d'un système de cantines scolaires où le travail des cantinières, les mamans-cantine, leur apporte un avantage allant au-delà de la reconnaissance sociale. Cela permettrait de réduire la charge de travail supplémentaire qu'elles doivent assumer dans les cantines. Les écoles d'excellences sont une bonne occasion de tester des avantages tels qu'une rémunération en espèces ou en nature de ces femmes.</p>	<p>Élevé</p>	<p>6 à 12 mois</p>	<p>BP avec le ministère de l'Action sociale.</p>
<p>Ancrage de la thématique du genre dans les structures clés. Pour s'assurer que la problématique du genre soit correctement approprié par les institutions, le PAM devrait s'assurer de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mise en place d'un ancrage genre (minimalement un point focal) dans les structures clés qui interviennent directement ou en appui à l'alimentation scolaire ; • L'accompagnement des structures clé dans la conduite d'un état de la situation genre au sein de leur propre structure ; 	<p>Moyen</p>	<p>12 mois</p>	<p>BP avec le support du point focal genre du BR de Dakar et conjointement avec le FNUAP et le ministère de l'Action sociale.</p>

<ul style="list-style-type: none">• L'élaboration d'un plan d'action priorisé et budgétisé ;• D'appuyer le plaidoyer pour qu'un budget de fonctionnement soit inscrit au budget annuel de leur structure d'appartenance.			
---	--	--	--

Annexes

Annexe 1. Termes de référence

Système d'Assurance Qualité des Evaluations Décentralisées (SAQED)

Termes de Référence

Evaluation des activités de renforcement des capacités institutionnelles dans le domaine de l'alimentation scolaire au Togo de 2016 à 2018

PAM Togo

Table des Matières

1. Introduction	1
2. Raisons de l'évaluation	1
2.1. Logique	1
2.2. Objectifs	1
2.3. Participants et Utilisateurs.....	2
3. Contexte et sujet de l'évaluation	4
3.1. Contexte	4
3.2. Sujet de l'évaluation	5

4. Approche de l'évaluation	6
4.1. Champ	6
4.2. Critères d'évaluation et Questions	6
4.3. Disponibilité des données	7
4.4. Méthodologie.....	8
4.5. Assurer la qualité	9
5. Phases et Produits à Délivrer	10
6. Organisation de l'évaluation et questions d'éthique	12
6.1. Conduite de l'évaluation	12
6.2. Composition et Compétences de l'équipe	12
6.3. Considérations de Sécurité	13
6.4. Ethique	14
7. Rôles et Responsabilités des Parties Prenantes	14
8. Communication et budget.....	16
8.1 Communication	16
8.2. Budget	16
Annexe 1 Programme d'évaluation	17
Annexe 2 Membres du comité d'évaluation interne et du groupe de référence de l'évaluation	19
Annexe 3 Acronymes	24
Annexe 4 Plan de Communication et d'apprentissage	25

1. Introduction

1. Ces Termes de Référence (TDR) sont pour l'évaluation des activités de renforcement des capacités institutionnelles dans le domaine de l'alimentation scolaire au Togo de 2016 à 2018. Cette évaluation est habilitée par PAM Togo et couvrira la période de 2016 à 2018.
2. Ces TDR ont été préparés par PAM Togo en se basant sur la revue de documents initiales et sur la consultation des participants, et en suivant un modèle standard. Le but de ce document est double. Premièrement, il fournit des informations importantes à l'équipe d'évaluation et aide à les guider au cours du processus de l'évaluation ; et deuxièmement, il fournit des informations importantes aux participants sur l'évaluation proposée.

2. Raisons de l'évaluation

2.1. Logique

4. L'évaluation est commandée pour les raisons suivantes :
 - recevoir une appréciation indépendante et externe des progrès réalisés dans le domaine du renforcement des capacités en matière d'alimentation scolaire au Togo ;
 - documenter les leçons apprises pour une capitalisation des bonnes pratiques permettant d'améliorer la performance de l'intervention de PAM en partenariat avec les ministères impliqués et autres parties prenantes.
5. Les résultats et les recommandations de l'évaluation seront exploités en particulier dans la première phase de mise en œuvre du nouveau Plan Stratégique de PAM au Togo (2019-2023) et comme outil de mobilisation de ressources.

2.2. Objectifs

6. Les évaluations au PAM ont deux objectifs qui se renforcent mutuellement, l'apprentissage et la redevabilité :
 - **Apprentissage** – L'évaluation déterminera les raisons pour lesquelles certains résultats sont survenus ou non, afin de tirer des leçons, des meilleures pratiques, et des indications pour apprendre. Elle fournira des conclusions qui reposent sur des preuves permettant d'éclairer le processus de décisions opérationnel. Les observations seront diffusées de façon active et les leçons seront incorporées dans les systèmes de partage des leçons apprises.
 - **Redevabilité** – L'évaluation analysera et rendra compte de la performance et des résultats des activités de renforcement de capacités institutionnelles.
7. L'emphase est mise sur l'apprentissage, compte tenu du fait que cela sera la première évaluation décentralisée au Togo selon le nouveau modèle d'évaluation de PAM introduit avec la Politique d'Évaluation corporative (2016-2021).

2.3. Participants et Utilisateurs

8. Un nombre de participants à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de PAM sont intéressés par les résultats de l'évaluation et on demandera à certains d'entre eux de jouer un rôle dans le processus d'évaluation. Le Tableau 1 ci-dessous présente une analyse préliminaire des participants, qui devrait être approfondie par l'équipe d'évaluation dans le cadre de la phase de Démarrage.
9. **La responsabilité envers les populations affectées** est liée aux engagements de PAM d'inclure les bénéficiaires en tant que participants importants dans le travail de PAM. Ainsi, le PAM est engagé à s'assurer de l'égalité des sexes (genres), et de l'engagement des femmes dans le processus d'évaluation de façon appropriée, avec la participation et la consultation des femmes, hommes, garçons et filles de différents groupes.

Tableau 1 : Analyse Préliminaire des Participants

Participants	Intérêt dans l'évaluation et utilisations probables du rapport d'évaluation pour cette partie prenante
PARTIES PRENANTES INTERNES	
Bureau de Pays (BP) Togo	Responsable de la planification et mise en œuvre des interventions au niveau du pays, il est directement impliqué dans l'évaluation et son intérêt est de tirer des leçons sur la base de son expérience afin d'éclairer la prise de décision. On l'appelle également à rendre compte des résultats de ses interventions de façon interne, ainsi qu'à ses bénéficiaires et partenaires.
Bureau Régional (BR) Dakar	Responsable à la fois de la supervision des Bureaux de Pays (BPs), de l'encadrement et de l'appui technique, la direction du Bureau Régional a grand intérêt à prendre connaissance d'un bilan indépendant de la performance opérationnelle ainsi qu'à tirer les enseignements des constatations issues de l'évaluation afin de les appliquer à d'autres bureaux de pays. Le Bureau Régional apporte un soutien à la direction du BP pour assurer une évaluation de qualité, crédible et utile.
Siège de PAM	Le PAM est intéressé par les leçons qui émergent des évaluations, en particulier quand elles ont trait aux stratégies, politiques, champs thématiques de PAM ou aux modalités de livraison pertinentes aux programmes plus étendus de PAM.
Bureau de l'Evaluation (OEV)	L'OEV est intéressé à assurer que les évaluations décentralisées fournissent des évaluations de qualité, crédibles et utiles qui respectent les dispositions d'impartialité ainsi que les rôles et les responsabilités de
	divers participants aux évaluations décentralisées tel qu'identifiées dans la politique d'évaluation.

Conseil d'Administration de PAM (EB)	<p>L'organe directeur de PAM est intéressé par les informations sur l'efficacité des opérations de PAM. Cette évaluation ne sera pas présentée au EB mais ses observations peuvent être incluses dans les synthèses annuelles et dans les processus d'apprentissage d'entreprise.</p>
PARTIES PRENANTES EXTERNES	
Bénéficiaires	<p>En tant que bénéficiaires ultimes de l'assistance technique fournie par PAM, l'enjeu pour PAM est de déterminer si son appui est approprié et efficace.</p> <p>Ainsi, le niveau de participation dans l'évaluation de femmes, hommes, garçons et filles de différents groupes sera déterminé et leurs perspectives respectives seront recherchées.</p>
Gouvernement	<p>Le Gouvernement a un intérêt direct pour savoir si les activités de PAM dans le pays sont conformes à ses priorités, harmonisées avec l'action d'autres partenaires et répondent aux résultats attendus. Les problèmes liés au renforcement des capacités, au transfert de responsabilité et à la durabilité sont particulièrement importants dans cette évaluation.</p> <p>Divers Ministères sont partenaires pour la conception et la mise en œuvre des activités de PAM notamment 1) le Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes (MDBAJEJ) ; 2) le Ministère des Enseignements Primaire, Secondaire et de la Formation Professionnelle (MEPSFP) ; 3) le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) et 4) le Ministère de l'Action Sociale, de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation (MASPFA). Le Comité Intersectoriel de l'Alimentation Scolaire est aussi un partenaire important de PAM au Togo.</p>
Equipe de Pays des Nations Unies (UNCT)	<p>L'action harmonisée de l'UNCT devrait contribuer à la réalisation des objectifs de développement du gouvernement. Elle a par conséquent un intérêt à assurer que l'opération de PAM est efficace dans sa contribution aux efforts communs des Nations Unies. Diverses agences sont également des partenaires directs de PAM au niveau politique et des activités, y compris la coordination du système des Nations Unies au Togo, la FAO, l'UNICEF, l'OMS, l'ONUSIDA et le PNUD.</p>
ONGs	<p>Les ONGs sont les partenaires du Gouvernement du Togo pour la mise en œuvre des cantines scolaires. Les résultats de l'évaluation peuvent affecter des modalités de mise en œuvre à venir, d'orientations stratégiques et de partenariats futurs.</p>

10. Les utilisateurs primaires de cette évaluation seront :

- PAM au Togo et ses partenaires dans le processus décisionnel, notamment lié à la mise en œuvre et/ou à la conception du programme, à la Stratégie Pays et aux partenariats ;
- Le Gouvernement de Togo à travers les ministères impliqués dans la mise en œuvre des interventions y compris le partenariat ;
- Etant donné les fonctions essentielles du Bureau Régional (BR) de PAM, on attend du BR qu'il utilise les observations de l'évaluation pour fournir des conseils stratégiques, un programme de soutien, et une supervision d'ensemble ;
- Le Siège de PAM peut utiliser les évaluations pour l'apprentissage au niveau organisationnel, y compris le partage de connaissances, et pour la redevabilité ;
- L'OEV peut utiliser les observations de l'évaluation, le cas échéant, pour enrichir les synthèses des évaluations ainsi que pour les compte-rendu annuels au Conseil d'Administration.

3. Contexte et sujet de l'évaluation

3.1. Contexte

11. Le Togo est un pays d'Afrique de l'ouest à faible revenu avec une population estimée à 7,2 millions d'habitants en 2016. Le taux de pauvreté est passé de 61,7% en 2006 à 55,1% en 2015 selon le Questionnaire unifié 2015 de base de bien-être (QUIBB). Selon le Rapport sur le développement humain du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) de 2016, le Togo est classé 166^e sur 188 pays en 2016 contre 152^e sur 188 en 2007. En 2016, le produit intérieur brut (PIB) était estimé à 4,4 USD milliards avec un revenu national brut par habitant de 540 USD.¹⁰²
12. Le genre demeure un sujet de préoccupation alors que, selon le Rapport sur le développement humain 2016, l'indice d'inégalité entre les sexes était égal à 0,556, classant le Togo 134 sur 158 pays.
13. Sur le plan de l'éducation, le taux net de scolarisation des enfants à l'école primaire est passé de 85% en 2015 à 93,6% en 2017 pour les filles et de 88% à 94% pour les garçons. Le taux d'achèvement est également passé de 73,6% en 2012/13 à 84% en 2016/17. Cependant, ces améliorations se sont accompagnées d'une augmentation du taux d'abandon de 5,4% à 8,8% au cours de la même période. La disparité entre filles et garçons est toujours observée en termes de fréquentation scolaire. En particulier, dans la région de Savannah, la fréquentation scolaire est de 87,9% pour les filles contre 91,8% pour les garçons, ce qui indique que davantage de travail est encore nécessaire.¹⁰³
14. Depuis 2008, le Togo s'est engagé à améliorer le système éducatif national et à promouvoir l'accès gratuit à l'école primaire. En plus de l'élimination des frais de scolarisation dans toutes les écoles primaires publiques, le gouvernement du Togo conduit un projet de repas scolaires dans 308 écoles primaires publiques sélectionnées dans les zones les plus pauvres et les plus reculées. Le gouvernement est en train de traduire la politique actuelle d'alimentation scolaire en projet de loi pour assurer la durabilité et l'efficacité des programmes de repas scolaires au Togo.

¹⁰² Source : Plan National de Développement, 2018.

¹⁰³ Source : Annuaire Statistiques de l'Éducation, 2016/2017

15. Les activités menées couvrent les cinq (5) régions économiques du territoire togolais. Les couts des opérations de distribution de repas aux élèves sont financés par le Gouvernement togolais et la Banque Mondiale. Ces appuis sont évalués à environ 4 milliards de F CFA par an depuis 2008.

3.2. Sujet de l'évaluation

16. Depuis 2012, PAM accompagne le Gouvernement togolais dans le développement d'un programme durable d'alimentation scolaires à travers son Projet de développement 200304 (2012-2017). Ce projet, dont les deux dernières années font l'objet de l'évaluation joint avec l'année 2018 (Plan Stratégique Intérim de Transition), visait à : i) renforcer le développement institutionnel et humain aux niveaux central et local en favorisant la formulation et la mise en œuvre de politiques nationale de protection sociale et de repas scolaires; et (ii) renforcer les liens fonctionnels entre la production alimentaire locale et les repas scolaires en fournissant une assistance technique au gouvernement et aux partenaires.

17. A ce jour, PAM fournit une assistance technique au Gouvernement du Togo et ses partenaires pour développer un programme national d'alimentation scolaire basé sur la production alimentaire locale. L'ambition ultime de PAM est de renforcer le projet de distribution de repas scolaires qui intègre tous les autres services de base, tels que l'eau et l'assainissement, l'éducation nutritionnelle et les jardins scolaires dans une approche multisectorielle et multipartenaires.

18. Pour soutenir cette approche, PAM travaille aux côtés des ministères en charge du développement local, de l'éducation, de l'agriculture, de la santé et de la protection sociale et en collaboration avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) pour renforcer les mécanismes de coordination et la gouvernance dans la gestion de l'alimentation scolaire.

19. Les bénéficiaires sont principalement les décideurs et cadres de structures publiques du niveau central et local, les points focaux alimentation scolaire y compris les chargés régionaux de suivi-évaluation, les animateurs et responsables d'ONGs ainsi que les inspecteurs et directeurs d'écoles primaires publiques.

20. - Le budget initial du projet était de 1,082,000 dollars Australiens apporté par le Gouvernement Australien à travers l'Agence australienne d'aide au développement (AUSAID).

21. La présente évaluation décentralisée est la première évaluation commanditée depuis le démarrage du projet. Au cours de la mise en œuvre du projet deux exercices SABER ont été conduits ; mais aucune étude d'impact ou évaluative n'a été réalisée.

4. Approche de l'évaluation

4.1. Champ

L'évaluation couvrira la période 2016-2018. L'horizon temporel est justifié par : i) le contexte d'actualisation de la Politique National d'Alimentation Scolaire à partir de 2016, en lien avec les Objectives de Développement Durable ; ii) la signature du protocole d'accord entre PAM et le Gouvernement de Togo (2016) et iii) la conduite du deuxième exercice SABER (2016).

4.2. Critères d'évaluation et Questions

22. **Critères d'évaluation.** L'évaluation appliquera les critères d'évaluation internationaux de pertinence, efficacité, efficacité, impact et durabilité.¹⁰⁴ L'égalité des sexes devraient être considérée tout au long.
23. **Questions d'évaluation.** Alliées aux critères mentionnés, l'évaluation abordera les questions importantes suivantes, qui seront ensuite davantage développées par l'équipe d'évaluation pendant la phase de démarrage. Collectivement, les questions ont pour but de souligner les leçons clés et la performance des activités de renforcement de capacités, qui pourraient renseigner les futures décisions opérationnelles stratégiques et opérationnelles.
24. L'évaluation devra analyser comment les objectifs d'égalité de genre et d'autonomisation des femmes (EGAF) de PAM et du système des Nations Unies ainsi que les principes d'intégration EGAF ont été pris en compte dans la conception de l'intervention. Les dimensions EGAF doivent être intégrées dans tous les critères d'évaluation.

Tableau 2 : Critères et questions d'évaluation

Critères	Questions d'évaluation
Pertinence	<ul style="list-style-type: none">• Dans quelle mesure la conception de l'intervention était-elle pertinente pour le contexte plus large ?• Dans quelle mesure l'intervention est-elle en phase avec les besoins des groupes les plus vulnérables (hommes et femmes, garçons et filles) ?• L'intervention est-elle alignée sur les priorités et les besoins du Gouvernement ?• Dans quelle mesure l'intervention est-elle alignée sur les politiques de PAM ?• Dans quelle mesure l'intervention était basée sur une analyse des dynamiques de genre ?
Efficacité	<ul style="list-style-type: none">• Dans quelle mesure les produits et les résultats de l'intervention sont réalisés ou susceptibles d'être atteints ?• Quels ont été les principaux facteurs influençant l'atteinte ou la non-atteinte des résultats ?
Efficience	<ul style="list-style-type: none">• Dans quelle mesure les ressources ont été utilisées d'une manière efficiente par rapport aux alternatives ?• Dans quelle mesure l'intervention a été mise en œuvre en temps opportun ?
Impact	<ul style="list-style-type: none">• Quels ont été les effets de l'appui technique de PAM sur les bénéficiaires des activités de cantines scolaires ?• Y a-t-il eu des effets inattendus (positifs ou négatifs) sur les bénéficiaires et les non-bénéficiaires des cantines scolaires ?

¹⁰⁴ Pour plus de détails: <http://www.oecd.org/dac/revue/dacriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm> et <http://www.alnap.org/what-we-do/revue/eha>.

	<ul style="list-style-type: none"> • Quels ont été les impacts spécifiques au genre ? L'intervention a-t-elle influencé le contexte de genre ?
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les modalités de mise en œuvre de l'intervention incluent-elles des considérations de durabilité ? • Dans quelle mesure est-il probable que les avantages de l'intervention se poursuivront après la fin des activités de PAM ?

4.3. Disponibilité des données

25. Les sources principales d'information disponibles pour l'équipe d'évaluation comprennent :

- les rapports annuels de projet (SPRs) ;
- les rapports de suivi de cantines scolaires ;
- le rapport SABER 2016 ;
- toute documentation relative au projet de renforcement de capacités institutionnelles. Notamment : le document initial du projet, les différentes révisions budgétaires et le document du T/ICSP ainsi que les cadres logiques du DEV 200304 et des révisions budgétaires du DEV 200304 et celui du T/ICSP 2017-2018 - notes de réunions et rapports de missions.

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

- Évaluer la disponibilité et la fiabilité des données dans le cadre de la phase de démarrage en s'appuyant sur les informations fournies dans la section 4.3. Cette revue renseignera la collecte des données ;
- Vérifier de façon systématique l'exactitude, la constance et la validité des données collectées et des informations, et reconnaître toute limitation/mise en garde pour tirer des conclusions utilisant les données ;
- Indiquer si les données ventilées par genre, - notamment de données ayant trait aux effets sexo-spécifiques de l'intervention - sont manquantes ;
- S'assurer que la méthodologie de sélection des participants, les outils de collecte des données et les techniques d'analyse incluent les dimensions liées au genre et prennent en compte la voix des femmes, filles, hommes et garçons tout au long du processus.

4.4 Méthodologie

27. La méthodologie sera conçue par l'équipe d'évaluation. Elle devrait :

- Employer les critères d'évaluation pertinents ci-dessus ;
- Démontrer l'impartialité et l'absence de prises de partie en s'appuyant sur des sources d'informations croisées (groupes de participants, y compris les bénéficiaires, etc.) La sélection de sites de visites de terrain devra aussi démontrer l'impartialité ;
- Utiliser des méthodes mixtes (quantitative, qualitative, participative, etc.) pour assurer le croisement des informations par une variété de moyens ;

- Appliquer une matrice d'évaluation tournée vers les réponses aux questions d'évaluation importantes, en prenant en compte les défis de disponibilité des données, le budget et les contraintes de calendrier ;
 - S'assurer au cours de l'utilisation des méthodes mixtes que les femmes, filles, hommes et garçons de différents groupes de participants prennent part et que leurs différentes voix soient entendues et utilisées ;
 - Intégrer les problèmes sexo-spécifiques, comme ci-dessus ;
28. La méthodologie devrait prendre en compte les problématiques liées à l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes, indiquant quelles méthodes de collecte de données sont employées pour rechercher des informations sur les questions relatives au genre et pour assurer l'inclusion des femmes et des groupes marginalisés. La méthodologie devrait s'assurer que les données collectées sont ventilées par sexe et par âge; une explication devrait être fournie si cela n'est pas possible. La triangulation des données devrait permettre d'entendre et de tenir compte des diverses opinions et voix des hommes et des femmes.
29. Il sera trop tard après le travail sur le terrain pour s'assurer que la collecte et l'analyse des données prennent en compte les problématiques liées à l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes ; l'équipe d'évaluation doit donc disposer d'un plan clair et détaillé pour recueillir des données auprès des femmes et des hommes en tenant compte des spécificités des différents groupes avant le début du travail sur le terrain.
30. Les résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation doivent refléter l'analyse comparative entre les sexes, et le rapport devrait offrir des leçons, défis et recommandations pour mener une évaluation sexo-spécifique à l'avenir.
31. Pour assurer l'indépendance et l'impartialité les instances suivantes seront exploitées : i) un Comité d'évaluation et un Groupe de Référence d'évaluation, en faisant référence à la Note Technique sur l'Indépendance et l'Impartialité pour les lignes directives ; ii) un cabinet externe pour la conduite de l'évaluation ; iii) un troisième cabinet externe pour appui à la qualité au quel seront soumis tous les draft des produits de l'évaluation : les Termes de Référence, le Rapport de Démarrage, et le Rapport d'Evaluation.

4.5. Assurer la qualité

32. Le Système d'Assurance Qualité pour les Evaluations Décentralisées (SAQED) de PAM définit les standards attendus de qualité de cette évaluation et détaille des processus avec des étapes intégrées pour l'Assurance Qualité, les Modèles pour les produits d'évaluation et les Listes de Vérification pour leur révision. Le SAQED est aligné de près sur le système d'assurance qualité des évaluations de PAM (EQAS) et est basé sur les normes du GNUE et les standards de meilleure pratique de la communauté internationale d'évaluation, et a pour but de s'assurer que le processus et les produits de l'évaluation sont conformes aux meilleures pratiques.
33. Le SAQED sera systématiquement appliqué à cette évaluation. Le Responsable de l'évaluation de PAM sera responsable de s'assurer que des progrès de l'évaluation selon le Guide du Processus Etape par Etape SAQED et de conduire un contrôle qualité rigoureux des produits d'évaluation avant leur finalisation.

34. Le PAM a développé un ensemble de Liste de Vérification d'Assurance Qualité pour ses évaluations décentralisées. Cela inclut des Listes de Vérification pour les commentaires sur la qualité de chacun des produits de l'évaluation. La Liste de Vérification sera appliquée à chaque étape, pour assurer la qualité du processus et des résultats de l'évaluation.
35. De plus, pour améliorer la qualité et la crédibilité de cette évaluation, un réviseur externe géré directement par le Bureau d'Évaluation de PAM au Siège fournira une revue des ébauches de rapport de démarrage et d'évaluation (en plus des ébauches des TDR), et apportera :
- a. Des commentaires systématiques depuis le point de vue de l'évaluation, sur la qualité des ébauches de rapports de démarrage et d'évaluation ;
 - b. Des recommandations sur la façon d'améliorer la qualité des rapports finaux de démarrage et d'évaluation.
36. Le gestionnaire de l'évaluation réalisera une revue des commentaires et recommandations du QS et la partagera avec le chef d'équipe, lequel est sensé l'utiliser pour finaliser le rapport de démarrage/évaluation. Afin d'assurer la transparence et la crédibilité du processus en ligne avec les normes et standards d'UNEG¹⁰⁵, des explications logiques doivent être apportées pour toute recommandation qui ne soit pas prise en compte par l'équipe d'évaluation lors de la finalisation du rapport.
37. Ce processus d'assurance qualité n'interfère pas avec les points de vue et l'indépendance de l'équipe d'évaluation, mais assure que le rapport fournit les preuves (données) nécessaires de façon claire et convaincante, et tire ses conclusions sur cette base.
38. Il sera demandé à l'équipe d'évaluation de s'assurer de la qualité des données (validité, constance et exactitude) pendant les phases analytiques et de comptereendu. L'équipe d'évaluation devrait être assurée de l'accessibilité à toute la documentation pertinente au sein des dispositions de la directive sur la divulgation d'informations. Cela est disponible dans la Directive de PAM (#CP2010/001) sur la Divulgation d'Informations.
39. La qualité de toutes les évaluations achevées sera évaluée de manière indépendante à travers un processus géré par OEV. Les résultats seront publiés en même temps que les rapports d'évaluation.

5. Phases et Produits à Délivrer

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

Illustration 1 : Carte du résumé du processus



¹⁰⁵ UNEG 2016 Normes et Standards, Norme #7 affirme "que la transparence est un élément essentiel qui établit et crée confiance, favorise l'inclusion des parties prenantes et augmente le rendement de comptes public ».

•Rapport de Démarrage

•Aide memoire / débriefing PPT

•Rapport d'Evaluation

41. **Phase de préparation (aout – novembre 2018)** : le gestionnaire de l'évaluation de PAM conduira les travaux de recherche préalables et des consultations pour concevoir l'évaluation, établira les termes de référence et sélectionnera le cabinet chargé de conduire l'évaluation.

42. **Phase de démarrage (novembre 2018 – janvier 2019)** : cette phase vise à préparer l'équipe d'évaluation en s'assurant qu'elle ait une bonne compréhension des attentes de cette évaluation et qu'elle dispose d'un plan précis pour la conduire. Cette phase inclura une revue documentaire des données secondaires et des premiers échanges avec les principales parties prenantes.

Produit attendu : Rapport de démarrage. Il indiquera de manière détaillée comment l'équipe prévoit de mener l'évaluation, l'accent étant mis sur les aspects liés à la méthodologie et à la planification. Il présentera une analyse du contexte et de l'opération, la méthode d'évaluation, articulée autour d'une étude approfondie de l'évaluabilité et des parties prenantes, une matrice d'évaluation, un descriptif de la technique d'échantillonnage et des outils de collecte des données. Il présentera en outre la répartition des tâches entre les membres de l'équipe d'évaluation, ainsi qu'un échéancier détaillé que les parties prenantes pourront consulter. Pour de plus amples informations, veuillez consulter le descriptif du contenu du rapport de démarrage.

43. Le draft de rapport de démarrage sera soumis à un service externe indépendant d'appui à la qualité (Service QS). Une version révisée sera ensuite soumise au Groupe de Reference de l'Evaluation pour formuler des observations avant d'être soumis au Comité de l'Evaluation pour approbation. Les commentaires des parties prenantes

seront enregistrés dans une matrice par le gestionnaire de l'évaluation et transmis à l'équipe d'évaluation pour examen avant finalisation du rapport de démarrage.

44. **Phase de collecte de données (janvier-février 2019)** : le travail se déroulera sur deux semaines et comprendra principalement des consultations des parties prenantes ainsi que des visites de terrain. Deux sessions de compte rendu seront organisées à la fin de la mission. La 1ère sera interne et impliquera PAM. La 2ème session verra la participation des autres parties prenantes externes.

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

45. **Phase de Rapport (février – avril 2019)** : l'équipe d'évaluation analysera les données collectées lors de la revue documentaire et de la mission, conduira des consultations supplémentaires avec les parties prenantes, selon les besoins, et rédigera le rapport d'évaluation. Celui-ci sera soumis au gestionnaire de l'évaluation à des fins d'assurance qualité.

Produit attendu : Rapport d'évaluation et mini-documentaire (3 minutes). Le rapport d'évaluation sous format Word présentera les constatations, les conclusions et les recommandations issues de l'évaluation. Le rapport sera concis et établi selon le modèle de rapport de PAM pour les évaluations décentralisées.

46. Les constatations devraient se fonder sur des données factuelles et se rapporter aux questions d'évaluation posées. Les résultats, les recommandations et les conclusions devront refléter une analyse de l'égalité entre les sexes. Les données seront ventilées par sexe, et par âge et analyseront les écarts constatés entre hommes et femmes ; filles et garçons dans la mise en œuvre du programme, les constatations et les conclusions mettront en évidence, le cas échéant, les écarts observés au niveau de la performance et des résultats de l'opération pour les différents groupes de bénéficiaires. Le rapport devrait suivre une cohérence logique conduisant les constatations aux conclusions et les conclusions aux recommandations. Les recommandations seront limitées en nombre, applicables et ciblées sur les utilisateurs pertinents. Elles constitueront la base de la réponse de la direction de PAM au contenu de l'évaluation. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter le descriptif du contenu du rapport d'évaluation et les modèles de présentation des effets directs et produits.
47. Le draft de rapport sera soumis au service QS pour commentaires ; une version révisée sera ensuite soumise au Groupe de Référence de l'Évaluation pour commentaires avant d'être soumis au Comité de l'Évaluation pour approbation. Les commentaires des parties prenantes seront enregistrés dans une matrice par le gestionnaire de l'évaluation et transmis à l'équipe d'évaluation pour examen avant finalisation du rapport de démarrage.
48. Une fois que le rapport de l'évaluation est approuvé un mini-documentaire (3 minutes) devra être produit résumant les constats et résultats de l'évaluation, en consultation avec l'équipe de PAM au Togo.
49. **Phase de diffusion et suivi (à partir de mai 2019)** : le bureau de pays préparera une réponse de la direction détaillant les mesures qui seront prises pour faire suite à chaque recommandation accompagnée d'un échéancier. Le bureau régional coordonnera la réponse de la direction de PAM aux recommandations formulées lors de l'évaluation et suivra la mise en œuvre de ces mesures. Le Bureau de l'évaluation de PAM (basé à Rome) soumettra aussi le rapport d'évaluation à un examen de la qualité *post-hoc* réalisé par un cabinet externe, qui rendra compte en toute indépendance de la qualité, de la crédibilité et de l'utilité de l'évaluation à la lumière des règles et normes en vigueur dans ce domaine.
50. **Notes sur les produits attendus** : L'équipe d'évaluation devra rédiger des rapports de très haute qualité, fondés sur des données factuelles et dépourvus d'erreurs. Le cabinet chargé de l'évaluation sera responsable en dernier ressort de la ponctualité et de la qualité des produits. Si les normes attendues ne sont pas atteintes, il devra, à ses propres frais, procéder aux ajustements nécessaires pour porter les produits d'évaluation au niveau de qualité requis.
51. Tous les documents relatifs à l'évaluation (Termes de référence (TDR), rapport de démarrage, présentation Powerpoint, rapport d'évaluation et matrice des recommandations) devront être écrits en français et suivre les modèles de Système d'assurance qualité des évaluations décentralisées (SAQED). Les TDR, le rapport d'évaluation et la matrice de réponses aux recommandations seront accessibles au public et pourront être consultés sur le site web du PAM (.org/évaluation). Les autres produits de l'évaluation seront à usage interne de PAM.
52. Voir le calendrier d'évaluation en Annexe 1 pour plus d'informations.

6. Organisation de l'évaluation et questions d'éthique

6.1. Conduite de l'évaluation

45. L'équipe d'évaluation réalisera l'évaluation sous la direction de son chef d'équipe et en communication rapprochée avec le gestionnaire de l'évaluation. L'équipe sera embauchée à la suite de l'accord avec le PAM sur sa composition.
46. L'équipe d'évaluation n'aura pas été impliquée dans la conception ou la mise en œuvre du sujet de l'évaluation ou n'aura pas d'autre conflit d'intérêt. De plus, l'équipe agira de façon impartiale et respectera le [code de conduite de la profession d'évaluation](#).
47. Le programme d'évaluation est joint à l'Annexe 1.

6.2. Composition et Compétences de l'équipe

48. On s'attend à ce que l'équipe d'évaluation inclue deux membres, y compris le chef d'équipe. Une équipe mixte d'évaluateurs nationaux et internationaux sera requise. Dans la mesure du possible, l'évaluation sera conduite par une équipe respectant la parité hommes-femmes et ayant divers horizons géographiques et culturels, compétences appropriées pour évaluer les dimensions sexo-spécifiques du sujet spécifié dans les sections sur la portée de l'évaluation, d'approche et de méthodologie des TdR. Au moins un membre de l'équipe devrait avoir une expérience avec PAM.
49. L'équipe sera multidisciplinaire et comprendra des membres qui ensemble, formeront un équilibre d'expertise et de connaissances pratiques dans les zones suivantes :

- **Planification et renforcement de capacités institutionnelles ;**
- **Alimentation scolaire intégrée (nutrition/santé/agriculture) ;**
- **Expertise/bonne connaissance des questions sexo-spécifiques ;**
- **Maîtrise du Français et langues locales (pour l'évaluateur national).**

50. Tous les membres de l'équipe devraient avoir de fortes compétences analytiques et de communication, une expérience en matière d'évaluation et une familiarité avec le Togo ou la région ouest africaine.
51. Le Chef d'Equipe aura une expertise technique dans l'une des zones techniques listées ci-dessus, ainsi qu'une expertise dans la conception de méthodologie et avec les outils de collecte de données, et une expérience prouvée dans la conduite d'évaluations similaires. Elle/Il aura aussi des compétences de *leadership*, des compétences analytiques et de communication, y compris un bilan ultérieur d'excellentes compétences écrites en Français et en compétences de présentation.
52. Ses responsabilités primaires seront : i) définir l'approche de l'évaluation et la méthodologie ; ii) guider et gérer l'équipe ; iii) mener la mission d'évaluation et représenter l'équipe d'évaluation ; iv) ébaucher et réviser, si nécessaire, le rapport de démarrage, la présentation du débriefing de fin du travail au Togo (c.à.d. sortie) et le rapport d'évaluation en conformité avec le SAQED.
53. Les membres de l'équipe formeront ensemble une combinaison complémentaire d'expertise technique nécessaire, et auront des performances ultérieures de travail écrit sur des affectations similaires.

54. Les membres de l'équipe : i) contribueront à la méthodologie dans la partie de leur zone d'expertise basée sur une révision de documents ; ii) mèneront des travaux sur le terrain ; iii) participeront aux réunions d'équipe et aux réunions avec les participants; iv) contribueront à l'ébauche et à la révision des produits d'évaluation dans leur(s) zone(s) d'expertise. Pour tenir compte de la diversité linguistique, l'équipe d'évaluation doit chercher à disposer des traducteurs compétents,

6.3. Considérations de Sécurité

55. Une habilitation de sécurité si nécessaire doit être obtenue de PAM Togo.

56. En tant que « fournisseur indépendant » de services d'évaluation pour le PAM, le cabinet d'évaluation est responsable de s'assurer de la sécurité de toutes les personnes embauchées, y compris les arrangements adéquats en cas d'évacuation médicale ou à cause de la situation. Les consultants embauchés par le cabinet d'évaluation ne sont pas couverts par le système du Département des Nations Unies de Sûreté et de Sécurité (UNDSS) pour le personnel des Nations Unies.

57. Cependant, pour éviter tout incident de sécurité, le Gestionnaire de l'évaluation doit s'assurer que :

- Le Bureau de Pays de PAM enregistre les membres de l'équipe auprès de l'Agent de Sécurité à l'arrivée dans le pays, et organise un briefing de sécurité pour qu'ils aient une idée de la situation sécuritaire sur le terrain.
- Les membres de l'équipe observent les règles de sécurité des Nations Unies applicables et les réglementations – par ex., les couvre-feux, etc.

6.4. Ethique

58. Les évaluations décentralisées de PAM doivent être conformes aux standards et aux normes éthiques de PAM et du [Groupe des Nations Unies pour l'évaluation \(UNEG\)](#). L'équipe d'évaluation est responsable de protéger et d'assurer le respect des normes d'éthique à chaque étape du processus d'évaluation. Ceci comprend, mais n'est pas limité à, assurer le consentement éclairé, protéger la vie privée, la confidentialité et l'anonymat des participants, assurer le respect de la culture et l'autonomie de ceux-ci, garantir un système de sélection équitable (tenant compte des femmes et des groupes socialement exclus) et enfin assurer que l'évaluation n'aie aucun effet néfaste sur les participants ou leurs communautés.

59. L'équipe d'évaluation est responsable de la gestion de tout risque potentiel lié à l'éthique et devra mettre en place en consultation avec le gestionnaire de l'évaluation des procédures visant à identifier, référer et résoudre toute question d'ordre éthique susceptible de survenir durant la mise en œuvre de l'évaluation. Dans certains cas, des autorisations éthiques appropriées doivent être obtenues auprès des autorités locales et institutionnelles.

7. Rôles et Responsabilités des Parties Prenantes

60. **Bureau de PAM au Togo :**

a- La direction du Bureau de PAM au Togo (Directeur) aura la responsabilité de :

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

b- Gestionnaire de l'évaluation :

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

c- Un Comité d'évaluation Interne a été formé pour s'assurer de l'indépendance et de l'impartialité de l'évaluation. Les membres du comité donneront un avis sur le processus d'évaluation, commenteront sur les produits de l'évaluation, et approuveront les produits finaux. La liste des membres est disponible en annexe 2.

61. **Un Groupe de Référence de l'évaluation** a été formé avec une représentation de PAM Togo, le Bureau Régional, les principaux Ministères impliqués et des autres agences des nations Unies. Il révisera les produits de l'évaluation afin de contribuer à la qualité et la richesse des produits et fournir une barrière de sécurité supplémentaire contre les prises de partie et les influences.

62. Le **Bureau Régional** de PAM prendra la responsabilité de :

- Conseiller le gestionnaire de l'Evaluation et fournir un appui technique pendant le processus de l'évaluation.

- Participer aux discussions avec l'équipe d'évaluation sur la conception de l'évaluation et sur le sujet d'évaluation le cas échéant.
- Fournir des commentaires sur l'ébauche des TDR, et les rapports de Démarrage et d'évaluation.
- Soutenir la Réponse de la Direction à l'évaluation et suivre la mise en œuvre des recommandations.

Le Conseiller Régional d'Evaluation **Filippo Pompili** accomplira la majeure partie des responsabilités listées ci-dessus. Toutefois, d'autres conseiller régionaux techniques sont susceptibles de participer au Groupe de Reference de l'évaluation et d'apporter des commentaires sur les différents produits, si nécessaire.

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

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

64. **Les autres Participants (Gouvernement, ONGs, agences des Nations Unies)** seront consultés pendant la phase de collecte de données et en tant que parties du Group de Référence le cas échéant.

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

8. Communication et budget

8.1 Communication

66. Pour améliorer l'apprentissage tiré de cette évaluation, l'équipe d'évaluation devrait mettre l'emphase sur la transparence et les communications ouvertes avec les participants. Cela sera atteint en assurance un accord clair sur les chaînes et la fréquence des communications avec et entre les participants clés. Le Plan de Communication et d'Apprentissage (voir Annexe 4) inclut une stratégie de dissémination, indiquant la façon dont les résultats seront diffusés.

67. Dans le cadre des standards internationaux pour les évaluations, le PAM exige que toutes les évaluations soient rendues disponibles publiquement. A la suite de l'approbation du rapport d'évaluation final, un mini-documentaire sera produit afin de mieux communiquer et diffuser les constats et implications de l'évaluation.

8.2. Budget

68. Dans le but de cette évaluation, PAM utilisera un Accord de Long Terme (LTA, parfois appelé Contrat de Niveau de Prestation), qui repose sur des taux pré-agrèés avec les cabinets d'évaluation.

69. Le cabinet d'évaluation utilisera le [modèle de proposition pour les évaluations décentralisées](#).

- les voyages internationaux, les moyens de subsistance et autres dépenses directes (y compris communication) devraient être prises en compte dans le budget proposé ;
- le Bureau Pays couvrira les coûts relatifs aux déplacements internes et à l'organisation des réunions de restitution.

Veillez envoyer toute question à Aboubacar Koisha, Directeur Adjoint PAM Togo,
aboubcar.koisha@wfpPAM.org.

Annexe 1 Programme d'évaluation

	Phases, Produits à délivrer et Calendrier	Dates Clés
Phase 1 - Préparation (Aout-Octobre 2018)		
	Etude documentaire, première ébauche des TDR et assurance qualité utilisant la Liste de Vérification pour les TDR	3 semaines
	Soumettre des TDR au service externalisé d'assurance qualité des évaluations décentralisées	3 jours
	Révision des TDR sur la base des observations du service externalisé d'assurance qualité	3 jours
	Circulation des TDR pour revue par le GRE	2 semaines
	Révision des TDR sur la base des observations reçues	1 semaine
	Soumettre les TDR au Comité d'Evaluation pour approbation	
	Partage des TDR finaux avec les participants dans un but informatif	
	Identification et recrutement de l'équipe d'évaluation	3 semaines
Phase 2 - Démarrage (Novembre 2018 – mi-Janvier 2019)		
	Briefing du noyau de l'équipe	1 jour
	Etude documentaire par l'équipe d'évaluation	3 jours
	Mission de préparation dans le pays (le cas échéant)	1 semaine
	Ebauche du rapport de démarrage, y compris la méthodologie.	1 semaine
	Soumettre l'ébauche de rapport de démarrage au service externalisé d'assurance qualité et Assurance Qualité par le Responsable de l'Evaluation	1 semaine
	Révision du rapport de démarrage sur la base des observations reçues	1 semaine

	Circulation de l'ébauche de rapport de démarrage pour revue au GRE	2 semaines
	Regrouper les observations	
	Révision du rapport de démarrage sur la base des observations	1 semaine
	Soumettre le Rapport de Démarrage Révisé au Comité d'Evaluation pour approbation	
	Partage du rapport de démarrage final avec les participants dans un but informatif	
Phase 3 – Collecte de Données (Janvier-Février 2019)		
	Briefing de l'équipe à Lomé	1 jour
	Travail de collecte de données à Lomé (et terrain)	2 semaines
	Débriefings interne et externe à Lomé	1 jour
Phase 4 – Phase de Rapport (Février-Avril 2019)		
	Ebauche du Rapport d'évaluation	3 semaines
	Soumettre l'ébauche de rapport d'évaluation au service externalisé d'assurance qualité et Assurance Qualité par le Responsable de l'Evaluation	1 semaine
	Révision du rapport d'évaluation sur la base des observations reçues	1 semaine
	Circulation de l'ébauche de rapport d'évaluation pour revue au GRE	2 semaines
	Regrouper les observations	1 jour
	Révision du rapport d'évaluation sur la base des observations	2 semaines
	Soumettre le Rapport d'évaluation Révisé au Comité d'Evaluation pour approbation	
	Partage du Rapport d'évaluation Final avec les participants	
Phase 5 - Diffusion et Suivi (mai 2019)		Jusqu'à 4 semaines
	Préparer la réponse de la direction	
	Partage du Rapport d'évaluation Final et la Réponse de la direction avec le Bureau de l'Evaluation	

Annexe 2 Membres du comité d'évaluation interne et du groupe de référence de l'évaluation

COMITE D'EVALUATION INTERNE

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

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

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

Composition du Comité :

- **Guy ADOUA** - Représentant du Bureau de Pays de PAM au Togo et au Bénin (Président du comité)
- **Aboubacar KOISHA** – Directeur Adjoint, PAM Togo, et Gestionnaire de l'Evaluation
- **Bériname BADIJARE** – Chargé de programme, PAM Togo
- **Boukaré SIGUIBA** – Assistant Logistique et Point focal des achats, PAM Togo
- **Guidan BOABEKOA** – Assistant Programme, PAM Togo
- **Filippo POMPILI** – Chargé Régional de l'Evaluation, PAM Dakar

GROUPE DE REFERENCE DE L'EVALUATION

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

Composition du GRE :

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

	Prénom et nom	Fonctions
Bureau de pays de PAM Togo	Guy ADOUA	Représentant du Bureau de Pays de PAM au Togo et au Bénin

	Aboubacar KOISHA	Directeur Adjoint, PAM Togo, et Gestionnaire de l'Evaluation
	Bériname BADJARE	Chargé de programme, PAM Togo
	Guidan BOABEKOA	Assistant Programme, PAM Togo
Bureau Régional du PAM Dakar	Filippo POMPILI	Chargé Régional de l'Evaluation
	Abdi FARAH	Chargé Régional Cantines Scolaires
Partenaires gouvernementaux et des Nations Unies	Wanata AGBISSO	Directeur des Etudes et de la Planification, MDBAJEJ
	Kwami Ayité ADEDJE	Chargé de Programme, MEPSFP
	Falaman PENN-DJANGUENANE	Chargée de la Protection de l'Enfant, MASPFA
	Essowe EGBARE	Chef Division Planification, MAEP
	Oyetounde DJIWA	Chargé de Programme, FAO Togo
	Félicité MUKANTAMBARA	Chargée Protection Sociale, UNICEF Togo
	Akouavi MABOUDOU	Chargée Information Stratégique, ONUSIDA Togo

Annexe 3. Carte administrative du Togo



- Formellement déconseillé
- Déconseillé sauf raison impérative
- Vigilance renforcée
- Vigilance normale

Annexe 4 : Cadre logique du projet DEV200304

Project: 200304 (Development Project): Community-based School Feeding Programme

Needs Based Plan - Other Output Plan 2.0

Country : Togo

Période: 2016 Jan - 2019 Jun

Notes :

Other Outputs								
SO	Output Statement	Output Umbrella	Output Indicator	UOM	Activity	Location	Target Values	Notes
SO 4	National nutrition, school feeding, safety net policies and/or regulatory frameworks in place	Number of national programmes developed with WFP support – nutrition, school feeding, safety net	Number of national programmes developed with WFP support (school feeding)	national programme	- CDEV_NAT	Togo	2012 : 0 2013 : 1 2014 : 0 2015 : 0 2016 : 1 2017 : 2	WFP provided support to the Government to elaborate a draft of Law for a sustainable school feeding programme in Togo.
SO 4	National nutrition, school feeding, safety net policies and/or regulatory frameworks in place	Number of technical assistance activities provided, by type	Number of technical assistance activities provided	activity	- CDEV_NAT	Togo	2012: 1 2013: 0 2014: 1 2015: 1 2016: 2 2017: 2	
SO 4	Policy advice and technical support provided to enhance management of food security, nutrition and school feeding	Number of technical assistance activities provided, by type	Number of government/national partner staff receiving technical assistance and training	individual	- CDEV_NAT	Togo	2012: 50 2013: 70 2014: 90 2015: 100 2016: 150 2017: 300	The number of beneficiaries reached in 2017, is due to a lack of fund mobilized with the fifth BR of DEV200340.
SO 4	Policy advice and technical support provided to enhance management of food security, nutrition and school feeding	Number of government staff trained by WFP in nutrition programme design, implementation and other nutrition-related areas – technical/strategic/managerial – disaggregated by sex and type of training	Number of government staff trained by WFP in nutrition programme design, implementation and other nutrition related areas (technical/strategic/managerial)	individual	- CDEV_NAT	Togo	2012: 2 2013: 10 2014: 15 2015: 25 2016: 35 2017: 150	

Annexe 5 Cadre Logique du T/ICSP

Needs Based Plan - Other Output Plan 0.1

Country: Togo

Period: 2016 Jan - 2019 Jun

Notes:

Other Outputs									
SO	Activity	Activity Tag	Output	Indicator	Detailed Indicator	UOM	Location	Target Values	Notes
01	AAA1	AAA1	Capacity development and technical support provided	Number of people trained	Number of Government counterparts trained in use and management of monitoring system for School Feeding.	individual	Togo	- 2018 : 1,818	This training is for school managers and local committees members who are involved in M&E mechanism
01	CSII	CSII	Policy engagement strategies developed/implemented	Number of policy engagement strategies developed/implemented	Number of policy engagement strategies developed/implemented	policy	Togo	2018 : 2 2019 : 1	Policy and programme support

Annexe 6 Acronymes

FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
GRE	Groupe de Référence de l'Evaluation
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MASPFA	
MDBAJEJ	Ministère de l'Action Sociale, de la Promotion de la Femme et de l'Alphabétisation Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes
MEPSFP	Ministère des Enseignements Primaire, Secondaire et de la Formation Professionnelle
ODD	Objectifs de Développement Durable
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
UNCT	Equipe Pays des Nations Unies (<i>United Nations Country Team</i>)
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
PAM	Programme Alimentaire Mondial

Annexe 7 Plan de Communication et d'apprentissage

QUAND	QUOI	A QUI	A quel niveau Niveau Organisationnel de communication	DE QUI Responsable du personnel du bureau avec nom / poste	COMMENT Moyens de communication	POURQUOI But de la communication
Préparation <i>Aout – Oct 2018</i>	Ebauche des TdR, y compris porté de l'évaluation et objectifs	Parties prenantes clés à travers le groupe de référence de l'évaluation (GRE)	Stratégique+ Opérationnel/ Technique	Gestionnaire de l'évaluation	Email ou atelier	Pour la revue et les commentaires sur les TdR
	TdR finaux	Parties prenantes clés à travers le groupe de référence de l'évaluation (GRE)	Stratégique+ Opérationnel/ Technique	Gestionnaire de l'évaluation	Email + discussions durant des rencontres de coordination si nécessaire	Pour informer les parties prenantes du plan global, du but, de la portée et du calendrier de l'évaluation et de leurs rôles
Démarrage <i>Nov 2018 - Jan 2019</i>	Ebauche du rapport de démarrage	Parties prenantes clés à travers le groupe de référence de l'évaluation (GRE)	Opérationnel/ technique	Gestionnaire de l'évaluation	Email ou atelier	Pour la revue et les commentaires sur l'ébauche du rapport de démarrage
	Rapport de démarrage final	Parties prenantes clés à travers le groupe de référence de l'évaluation (GRE)	Stratégique+ Opérationnel/ Technique	Gestionnaire de l'évaluation	Email + discussions durant des rencontres de coordination si nécessaire	Pour informer les parties prenantes du plan détaillé de l'évaluation, de leurs rôles et de leurs implications dans l'évaluation
Collecte des données et analyse <i>fev 2019</i>	Présentation powerpoint	Parties prenantes clés à travers le groupe de référence de l'évaluation (GRE)	Technique/ opérationnel	Gestionnaire de l'évaluation	Email pour l'invitation + debriefings	Inviter les parties prenantes à la réunion de debriefing externe, pour discuter des résultats préliminaires
Phase de rapport <i>mar-mai 2019</i>	Ebauche du rapport d'évaluation	Parties prenantes clés à travers le groupe de référence (GRE)	Niveaux techniques et managérial	Gestionnaire de l'évaluation au nom du	Email	Demande de commenter l'ébauche du rapport

QUAND	QUOI	A QUI	A quel niveau	DE QUI	COMMENT	POURQUOI
<i>Phase d'évaluation</i>	<i>Produit de communication</i>	<i>Organisations ciblées ou individus/position</i>	<i>Niveau Organisationnel de communication</i>	<i>Responsable du personnel du bureau avec nom / poste</i>	<i>Moyens de communication</i>	<i>But de la communication</i>
				comité de l'évaluation		
	Rapport d'évaluation final	- Parties prenantes clés à travers le groupe de référence de l'évaluation (GRE) -Grand public	Tous les niveaux -Utilisateurs de WFP.org -Utilisateurs de sites partenaires	- Gestionnaire de l'évaluation -Point focal des organisations partenaires	Email -en postant le rapport sur www.PAMWFP.org -en postant sur les sites partenaires	Pour informer toutes les parties prenantes du principal produit final de l'évaluation Pour rendre le rapport disponible publiquement
Diffusion et suivi <i>Mai-juillet 2019</i>	Ebauche de la réponse du de la direction aux recommandations de l'évaluation	Parties prenantes clés à travers le groupe de référence de l'évaluation (GRE)	Niveau technique et managérial, dépendant du sujet de l'évaluation et leur responsabilité à prendre action	Gestionnaire de l'évaluation, au nom du comité d'évaluation	-Email	Pour communiquer les actions suggérées sur les recommandations et les commentaires formulés spécialement sur les actions exigées par les parties prenantes externes
	Réponse finale de la Direction	-Grand public	-Utilisateurs de WFP.org -Utilisateurs des sites partenaires	Gestionnaire de l'évaluation	-en postant le rapport sur www.WFP.org -en postant sur les sites partenaires	Pour rendre la réponse de la direction disponible et publique

	Mini-documentaire (3 minutes)	-Grand public, y compris potentiels bailleurs de fonds	Gouvernement, ONG locales et international, donateurs	Gestionnaire de l'évaluation et l'équipe des évaluateurs	Email, youtube ou autres plateformes	Pour mieux diffuser les résultats clés de l'évaluation.
--	-------------------------------	--	---	--	--------------------------------------	---

Annexe 2. Révisions budgétaires de 2012 à 2018

Révision budgétaire	Dates	Temps additionnel	Budget additionnel en dollars É.-U.
Budget initial	Du 1 ^{er} mai 2012 au 31 décembre 2013	20 mois	1 082 702
Première	Du 1 ^{er} janvier 2014 au 31 décembre 2014	12 mois	581 570
Deuxième	Du 1 ^{er} janvier 2015 au 31 décembre 2015	12 mois	822 175
Troisième	Du 1 ^{er} janvier 2016 au 30 juin 2016	6 mois	404 201
Quatrième	Du 1 ^{er} juillet 2016 au 31 décembre 2016	6 mois	320 262
Cinquième	Du 1 ^{er} janvier 2017 au 31 mars 2018	15 mois	387 924
Sixième (PSPP-T)	Du 1 ^{er} avril 2018 au 31 décembre 2018	9 mois	338 641
TOTAL		80 mois	3 937 475

Annexe 3.Utilisation des critères d'évaluation

- **La pertinence.** Évaluer la pertinence du programme par rapport aux besoins en matière de renforcement des capacités liées aux cantines scolaires et plus largement à la politique nationale d'alimentation scolaire. L'évaluation a regardé également la cohérence avec les politiques nationales et les stratégies du PAM.
- **L'efficacité.** Le critère d'efficacité a pris en compte le degré de réalisation des objectifs initiaux. Ont été également évalués les facteurs internes et externes au PAM qui influencent l'efficacité.
- **L'efficience.** L'efficience est le rapport entre les résultats et les intrants. L'efficience a été observée à chaque niveau : activités, produits et effets directs afin de voir si l'approche la plus efficiente a bien été utilisée. L'équipe d'évaluation a ainsi observé si les résultats atteints auraient pu l'être par une ou des approches alternatives.
- **L'impact.** L'impact analyse les effets, directs ou indirects, positifs ou négatifs, du programme sur les bénéficiaires (bénéficiaires des cantines scolaires et bénéficiaires des formations).
- **Durabilité.** Ce critère mesure si les bienfaits du programme ont une chance de perdurer dans le temps une fois le programme terminé.

Annexe 4. Questions et sous-questions d'évaluation

Question principale 1 : Dans quelle mesure la conception de l'intervention était-elle pertinente ?

- 1.1. Dans quelle mesure l'intervention du PAM est-elle pertinente par rapport aux besoins de renforcement des capacités pour l'amélioration du programme national d'alimentation scolaire ?
- 1.2. Dans quelle mesure l'intervention est-elle en phase avec les besoins des groupes les plus vulnérables (hommes et femmes, garçons et filles) ?
- 1.3. L'intervention est-elle alignée sur les priorités et les besoins du gouvernement ?
- 1.4. Dans quelle mesure l'intervention est-elle alignée sur les politiques et stratégies du PAM ?
- 1.5. Dans quelle mesure l'intervention était-elle basée sur une analyse des dynamiques de genre et prévoyait-elle des objectifs et des activités pour le renforcement des capacités en matière d'EGAF dans le secteur des cantines scolaires ?
- 1.6. Les activités prévues et mises en œuvre sont-elles complémentaires et permettent-elles d'atteindre ensemble les objectifs fixés ? (Synergie interne)
- 1.7. L'intervention s'est-elle adaptée de manière adéquate aux changements de contexte au fil du temps ?
- 1.8. Dans quelle mesure la conception de l'intervention était-elle pertinente pour le contexte plus large ?

Question d'évaluation 2 : Dans quelle mesure la mise en œuvre du PD et du PSPP-T est-elle efficace ?

- 2.1. Dans quelle mesure les activités et produits de l'intervention sont-ils réalisés ou susceptibles d'être atteints ?
- 2.2. Dans quelle mesure le PAM a-t-il atteint les résultats prévus afin de développer un environnement favorable à la mise en place d'un système de cantines scolaires autonomes au Togo ?
- 2.3. Dans quelle mesure le PAM a-t-il atteint les résultats prévus au niveau des renforcements des institutions pour la mise en place d'un système de cantines scolaires autonome au Togo ?
- 2.4. Dans quelle mesure le PAM a-t-il atteint les résultats prévus au niveau du renforcement des capacités des individus et des communautés pour la conception et la mise en œuvre d'un système de cantines scolaires autonome au Togo ?
- 2.5. 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 ?
- 2.6. Quels ont été les principaux facteurs influençant l'atteinte ou la non-atteinte des résultats ?

Question d'évaluation 3 : Dans quelle mesure le programme a-t-il été efficient ?

- 3.1. Dans quelle mesure les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficiente par rapport aux options possibles ?
- 3.2. Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle été mise en œuvre en temps opportun ?

Question d'évaluation 4 : Quel impact a eu l'intervention du PAM ?

- 4.1. Quels ont été les effets de l'appui technique du PAM sur les bénéficiaires des activités de cantines scolaires ?
- 4.2. Y a-t-il eu des effets inattendus (positifs ou négatifs) sur les bénéficiaires et les non-bénéficiaires ?
- 4.3. Quels ont été les impacts spécifiques au genre ? L'intervention a-t-elle influencé le contexte de genre ?

Question d'évaluation 5 : Dans quelle mesure l'intervention du PAM est-elle durable ?

- 5.1. Les modalités de mise en œuvre incluent-elles des considérations de durabilité ?
- 5.2. Dans quelle mesure le PAM contribue-t-il à renforcer les capacités du gouvernement, de telle manière que le PAM puisse se retirer ?
- 5.3. Dans quelle mesure est-il probable que les avantages de l'intervention se poursuivront après la fin des activités du PAM ?

Annexe 5. Matrice d'évaluation

PERTINENCE						
Question principale 1 : Dans quelle mesure la conception de l'intervention était-elle pertinente ?						
Num.	Sous-questions	Indicateurs et mesures	Sources principales d'information	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données	Qualité des preuves
1,1	Dans quelle mesure l'intervention du PAM est-elle pertinente par rapport aux besoins de renforcement des capacités pour l'amélioration du programme national d'alimentation scolaire ?	Niveau de pertinence des objectifs et activités planifiées en relation avec les besoins identifiés dans : – le Plan sectoriel de l'éducation 2014 - 2025 – les SABER 2013 et 2016	– Rapport SABER – Plan sectoriel de l'éducation 2014 - 2025 – Documents de formulation du PD et PSPP-T, révisions budgétaires – Personnel PAM – Personnel des ministères concernés	– Revue documentaire – Entretiens semi-structurés – Restitution des résultats préliminaires	– Triangulation des données – Validation lors de la restitution des résultats préliminaires	Élevée
1,2	Dans quelle mesure l'intervention est-elle en phase avec les besoins des groupes les plus vulnérables (hommes et femmes, garçons et filles) ?	– Niveau de prise en compte de la vulnérabilité dans la couverture de l'alimentation scolaire, dans les activités d'assistance technique et de renforcement des capacités : – Pauvreté et insécurité alimentaire – Accès à l'école primaire	– Personnel du ministère de l'Éducation (niveau central et décentralisé) – Critères de ciblage dans la politique nationale des cantines scolaires – Personnel du PAM – Partenaires, y compris FAO et UNICEF – Personnel des écoles – Parents d'élèves – Associations locales de producteur·rice·s	– Groupes de discussion – Entretiens semi-structurés – Revue documentaire – Restitution des résultats	– Triangulation des informations – Analyse de l'évolution de la qualité du ciblage géographique du programme national des cantines scolaires en comparaison avec les taux de pauvreté, insécurité alimentaire et éducation – Analyse du contenu des matériaux des	Moyenne

			<ul style="list-style-type: none"> - Représentants des communautés bénéficiaires - Rapports sur la pauvreté, et l'insécurité alimentaire et indicateurs d'éducation - Modules de formation - Qualité et conception du système S&E 		<ul style="list-style-type: none"> formations sur les aspects de ciblage et vulnérabilité - Triangulation avec les informations sur les besoins provenant des communautés et écoles - Triangulation avec les informateurs clés 	
1,3	L'intervention est-elle alignée sur les priorités et les besoins du gouvernement ?	<p>Niveau de pertinence entre les objectifs et activités planifiées et :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le Plan sectoriel de l'éducation 2014 - 2025 - Les priorités de la Loi nationale des cantines scolaires - Plan-cadre des Nations unies pour l'aide au développement (PNUAD) 	<ul style="list-style-type: none"> - Loi nationale des cantines scolaires - Plan sectoriel de l'éducation 2014 - 2025 - Documents de formulation du PD et du PSPP-T, ainsi que les révisions budgétaires - Fonctionnaires du MDBAJEJ, du MEPSFP, du MAEP et du MASPFA. - Personnel PAM - PNUAD 	<ul style="list-style-type: none"> - Étude documentaire - Entretiens semi-structurés - Restitution des résultats préliminaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Triangulation des données secondaires et comparaison avec les informations collectées lors des entretiens - Validation lors de la restitution des résultats préliminaires 	Élevée
1,4	Dans quelle mesure l'intervention est-elle alignée sur les politiques et stratégies du PAM ?	<p>Cohérence entre les actions prévues et les politiques du PAM, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de compétences - Alimentation scolaire - Problématiques hommes/femmes - Partenariats - Achats locaux - Construction de résilience 	<ul style="list-style-type: none"> - Politiques du PAM - Document de formulation des projets - Personnel PAM 	<ul style="list-style-type: none"> - Étude documentaire - Entretiens semi-structurés 	<ul style="list-style-type: none"> - Triangulation des informations - Comparaison entre les politiques et plans stratégiques du PAM et les approches et stratégies de l'intervention 	Élevée

		<p>Cohérence entre les actions prévues et le plan stratégique du PAM :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2014 - 2017 - 2017 - 2021 				
1,5	<p>Dans quelle mesure l'intervention était-elle basée sur une analyse des dynamiques de genre et prévoyait-elle des objectifs et des activités pour le renforcement des capacités en matière d'ÉGAF dans le secteur des cantines scolaires ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité de l'analyse initiale des dynamiques de genre - Niveau d'inclusion et de qualité des objectifs d'ÉGAF dans les cadres logiques - Niveau d'inclusion et de qualité des activités de renforcement des capacités axées sur des questions d'ÉGAF 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'analyse initial sur les dynamiques basées sur le genre (si existant) - Cadres logiques - Partenaires - Parents élèves - Priorités liées au genre dans la politique nationale de l'alimentation scolaire - Politique nationale du genre - Personnel du PAM - Ministère de l'Action sociale, de la Promotion de la femme et de l'Alphabétisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Étude documentaire - Entretiens semi-structurés - Restitution des résultats préliminaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Triangulation des informations - Comparaison entre les activités et les objectifs définis dans la conception de l'intervention avec les brèches de genre identifiées 	Élevée
1,6	<p>Les activités prévues et mises en œuvre sont-elles complémentaires et permettent-elles d'atteindre ensemble les objectifs fixés ? (Synergie interne)</p>	<p>Pertinence de la logique de l'intervention (objectifs, résultats attendus, activités) au regard des faiblesses identifiées du :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan sectoriel de l'éducation 2014 - 2025, - SABER 2013 et 2016 - Politique nationale des cantines scolaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel du PAM - Personnel des ministères concernés - Partenaires - Documents des projets - SABER 2012 et 2016 - Plan sectoriel de l'éducation - Loi/politique sur les cantines scolaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Étude documentaire - Entretiens semi-structurés - Restitution des résultats préliminaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Triangulation des informations - Comparaison entre la logique d'intervention et les documentés qui montrent les besoins 	Élevée

		– Complémentarité entre les activités de renforcement de compétences				
1,7	L'intervention s'est-elle adaptée de manière adéquate aux changements de contexte au fil du temps ?	<ul style="list-style-type: none"> – Révisions budgétaires – SABER 2013 et 2016 – Documents de formulation des projets (PD et PSPP-T) – Personnel PAM – Personnel ministère de l'Éducation 	<ul style="list-style-type: none"> – Révisions budgétaires – Personnel du PAM – Personnel des ministères concernés – Partenaires – Documents des projets – SABER 2013 et 2016 – Plan sectoriel de l'éducation – Loi sur les cantines scolaires – PNUAD 	<ul style="list-style-type: none"> – Étude documentaire – Entretiens semi-structurés – Restitution des résultats préliminaires 	<ul style="list-style-type: none"> – Triangulation des informations – Comparaison entre la logique d'intervention et les documents qui montrent les besoins à travers le temps 	Élevée
1,8	Dans quelle mesure la conception de l'intervention était-elle pertinente pour un contexte plus large ?	<ul style="list-style-type: none"> – Niveau de complémentarité et de synergie des objectifs et activités de l'intervention au niveau national et local avec les interventions des autres acteurs (Nations unies, société civile, partenaires techniques et financiers [PTF]) – Qualité de la coordination et du dialogue entre le PAM et les autres acteurs des secteurs de l'éducation, développement local et agricole, nutrition, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> – Personnel du PAM – Personnel des agences de l'ONU, société civile, donateurs, PTF – Documents du projet – PNUAD 	<ul style="list-style-type: none"> – Étude documentaire – Entretiens semi-structurés – Restitution des résultats préliminaires 	<ul style="list-style-type: none"> – Triangulation entre les informateurs clés et les données 	Élevée

EFFICACITÉ

Question d'évaluation 2 : Dans quelle mesure la mise en œuvre du PD et du PSPP-T est-elle efficace ?

Num.	Sous-questions	Indicateurs et mesures	Sources principales d'information	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données	Qualité des preuves
2,1	Dans quelle mesure les activités et produits de l'intervention sont-ils réalisés ou susceptibles d'être atteints ?	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de mise en œuvre des activités prévues pour contribuer aux objectifs liés à l'environnement favorable, au renforcement des capacités institutionnelles, des individus et des communautés - Qualité des produits obtenus (outils, normes, systèmes de S&E, modules de formation, etc.) - Niveau de mise en œuvre des activités de plaidoyer, notamment en ce qui concerne la sécurisation des fonds pour la mise en œuvre de la politique nationale des cantines scolaires 	<ul style="list-style-type: none"> - SPR - Agents du PAM - Agents étatiques - Partenaires de mise en œuvre - Outils, normes, lois, systèmes de S&E, modules de formation, etc., créés avec l'appui du PAM - Liste des formations, nombre et catégories des participants - Indicateurs de produits dans cadre logique 	<ul style="list-style-type: none"> - Étude documentaire - Entretiens semi-structurés 	<ul style="list-style-type: none"> - Triangulation des différentes sources d'informations - Comparaison entre les activités prévues et les activités réalisées - Comparaison entre les bénéficiaires prévus et les bénéficiaires atteints - Comparaison entre les valeurs des indicateurs corporatifs (ciblés vs atteints) - Triangulation par rapport à la qualité des activités menées 	Élevée
2,2	Dans quelle mesure le PAM a-t-il atteint les résultats prévus afin de développer un environnement favorable à la mise en place d'un système de cantines scolaires autonomes au Togo ?	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau d'application par les bénéficiaires des produits contribuant aux objectifs liés à l'environnement favorable (développement des politiques, cadre légal et stratégies des cantines scolaires) - Indice de capacité nationale 	<ul style="list-style-type: none"> - SPR - Entretiens avec le personnel des ministères, des PTF, des agences onusiennes, de la société civile, de la Banque mondiale, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Étude documentaire - Entretiens semi-structurés - Séance de restitution/ validation des résultats de l'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - Triangulation des différentes sources d'informations 	Moyenne

2,3	Dans quelle mesure le PAM a-t-il atteint les résultats prévus au niveau des renforcements des institutions pour la mise en place d'un système de cantines scolaires autonome au Togo ?	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau d'application par les bénéficiaires des activités des produits contribuant aux objectifs liés au renforcement institutionnel (systèmes de monitoring, systèmes de gestion des cantines scolaires) - Indice de capacité nationale 	<ul style="list-style-type: none"> - SPR - Entretiens avec le personnel des ministères au niveau centralisé et décentralisé, avec les PTF, les agences onusiennes, le personnel des écoles et la société civile. 	<ul style="list-style-type: none"> - Étude documentaire - Entretiens semi-structurés - Séance de restitution/ validation des résultats de l'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - Triangulation des différentes sources d'informations 	Moyenne
2,4	Dans quelle mesure le PAM a-t-il atteint les résultats prévus au niveau du renforcement des capacités des individus et des communautés pour la conception et la mise en œuvre d'un système de cantines scolaires autonome au Togo ?	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau d'application par les bénéficiaires (triés par groupe cible) des connaissances acquises à travers des formations contribuant aux objectifs liés au renforcement des capacités individuelles et des communautés (gestion des opérations de cantines scolaires, systèmes de monitoring, voyages d'étude, formations techniques en nutrition, hygiène, eau et assainissement, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - SPR - Groupes bénéficiaires (personnel ministères, associations de parents, « mamans-cantine », PTF, personnel des comités de gestion, associations de producteur·rice·s, etc.) - Personnel PAM - Partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Étude documentaire - Entretiens semi-structurés - Séance de restitution/ validation des résultats de l'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - Triangulation des différentes sources d'informations 	Moyenne
2,5	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 ?	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de mise en œuvre des activités liées à la problématique du genre planifiées dans les plans d'action, notamment le plan d'action sur le genre, et résultats obtenus 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel du PAM - Personnel des ministères au niveau central et décentralisé - Partenaires - Associations de producteur·rice·s - Plan d'action sur le genre - Rapports d'activités 	<ul style="list-style-type: none"> - Étude documentaire - Entretiens semi-structurés - Séance de restitution/ validation des résultats 	<ul style="list-style-type: none"> - Triangulation des informations - Comparaison entre les actions planifiées et réalisées - Analyse des perceptions des parties prenantes sur les effets engendrés 	Moyenne

2,6	Quels ont été les principaux facteurs influençant l'atteinte ou la non-atteinte des objectifs ?	<p>Interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Qualité des critères et du processus de sélection (vulnérabilité, besoin des écoles, faisabilité économique, technique et logistique) – Qualité des partenariats établis (mandat, compétences, accès et acceptation par les communautés, rôles, capacités organisationnelles, etc.) – Adéquation du S&E de la part du PAM – Appui du Bureau régional et du siège du PAM <p>Externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Influence du contexte politique, économique et du gouvernement (évolution des priorités du gouvernement, effet du turn-over dans les institutions, disponibilité de ressources, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> – Personnel du PAM – Personnel des ministères au niveau central et décentralisé – Partenaires – Associations de producteur-riche-s – Plan d'action sur le genre – Rapports d'activités 	<ul style="list-style-type: none"> – Étude documentaire – Entretiens semi-structurés – Séance de restitution/validation des résultats 	<ul style="list-style-type: none"> – Triangulation des informations 	Élevée
-----	---	--	---	--	--	--------

EFFICIENCE

Question d'évaluation 3 : Dans quelle mesure le programme a-t-il été efficace ?

Num.	Sous-questions	Indicateurs et mesures	Sources principales d'information	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données	Qualité des preuves
3,1	Dans quelle mesure les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace par rapport aux options possibles ?	<ul style="list-style-type: none"> – Budget et niveau de mobilisation des ressources financières – Ressources matérielles – Niveau d'exécution du budget – Nombre et capacité des agents du PAM et partenaires – Analyse des options possibles 	<ul style="list-style-type: none"> – Rapports d'exécution du PAM et des partenaires – Agents étatiques – Agents du PAM – Partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> – Étude documentaire – Entretiens semi-structurés 	<ul style="list-style-type: none"> – Comparaison et triangulation des données 	Élevée

3,2	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle été mise en œuvre en temps opportun ?	– Perception des différents acteurs	– Agents étatiques – Agents du PAM – Partenaires	– Entretiens semi-structurés	– Comparaison et triangulation des données	Élevée
I M P A C T						
Question d'évaluation 4 : Quel impact a eu l'intervention du PAM ?						
Num.	Sous-questions	Indicateurs et mesures	Sources principales d'information	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données	Qualité des preuves
4,1	Quels ont été les effets de l'appui technique du PAM sur les bénéficiaires des activités de cantines scolaires ?	– Perception des bénéficiaires	– Bénéficiaires des activités de cantines scolaires – Partenaires de mise en œuvre	– Entretiens semi-structurés – Groupes de discussion par sexe	– Analyse et triangulation des données qualitatives collectées	Élevée
4,2	Y a-t-il eu des effets inattendus (positifs ou négatifs) sur les bénéficiaires et les non-bénéficiaires ?	– Perception des bénéficiaires et des partenaires de mise en œuvre – Perception des non-bénéficiaires et des partenaires de mise en œuvre	– Bénéficiaires directs des formations – Rapports d'exécution du PAM et des partenaires – Agents étatiques – Agents du PAM – Partenaires	– Entretiens semi-structurés – Groupes de discussion par sexe	– Analyse et triangulation des données qualitatives collectées	Moyenne (Il peut être compliqué d'avoir une image globale des effets inattendus)
4,3	Quels ont été les impacts spécifiques au genre ? L'intervention a-t-elle influencé le contexte de genre ?	– Perception des bénéficiaires et des partenaires de mise en œuvre	– Bénéficiaires directs des formations – Rapports d'exécution du PAM et des partenaires – Agents étatiques – Agents du PAM – Partenaires	– Étude documentaire – Entretiens semi-structurés – Groupes de discussion par sexe	– Analyse et triangulation des données qualitatives collectées	Moyenne (Les impacts sur le contexte du genre peuvent être difficiles à mesurer sans indicateurs spécifiques)
D U R A B I L I T É						
Question d'évaluation 5 : Dans quelle mesure l'intervention du PAM est-elle durable ?						

Num.	Sous-questions	Indicateurs et mesures	Sources principales d'information	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données	Qualité des preuves
5,1	Les modalités de mise en œuvre incluent-elles des considérations de durabilité ?	<ul style="list-style-type: none"> – Perception des partenaires de mise en œuvre – Perception des bénéficiaires de leur degré d'autonomie à la suite de la mise en œuvre des activités 	<ul style="list-style-type: none"> – Partenaire de mise en œuvre – Parents d'élèves – Personnel enseignant – Bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> – Étude documentaire – Entretiens semi-structurés 	<ul style="list-style-type: none"> – Analyse des données quantitatives recueillies – Triangulation 	Élevée
5,2	Dans quelle mesure le PAM contribue-t-il à renforcer les capacités du gouvernement, de telle manière que le PAM puisse se retirer ?	<p>Mesure dans laquelle le PAM a conçu et réalisé des activités visant la durabilité du programme de cantines scolaires, notamment en relation à :</p> <ul style="list-style-type: none"> – la sécurisation du % budgétaire de la part du gouvernement pour la mise en place de programmes de cantines scolaires – l'adoption d'un cadre légal (loi) pour la mise en place du système des cantines scolaires et l'attribution des responsabilités au sein des ministères concernés – la mise en place d'une unité responsable de la coordination et la mise en œuvre du programme de cantine scolaire (ANADEB) – l'incorporation des compétences et des ressources au niveau des plans de développement locaux en ce qui concerne les cantines scolaires. 	<ul style="list-style-type: none"> – Personnel du PAM – Personnel du ministère de l'Éducation et de l'ANADEB – Banque Mondiale – Partenaires d'exécution – Associations de producteur·rice·s – Personnel des cuisines et des écoles – Documents de planification et rapports de formations – Rapports de suivi et d'activités du PAM et du S&E 	<ul style="list-style-type: none"> – Entretiens semi-structurés individuels et de groupe – Revue documentaire – Observations – Restitution des résultats préliminaires 	<ul style="list-style-type: none"> – Triangulation des informations 	Élevée
5,3	Dans quelle mesure est-il probable que les avantages de l'intervention se poursuivront après la fin des activités du PAM ?	<p>Résultats des actions de renforcement des capacités au regard des besoins identifiés pour la durabilité :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Niveau d'engagement financier de la part du gouvernement y compris en % du budget alloué au niveau décentralisé 	<ul style="list-style-type: none"> – Personnel du PAM – Personnel du ministère de l'Éducation et de l'ANADEB – Banque mondiale – Partenaires d'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> – Entretiens semi-structurés individuels et de groupe – Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> – Triangulation des informations 	Élevée

		<p>pour le fonctionnement des cantines scolaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Niveau de fonctionnement des entités en charge d'exécuter le programme de cantines scolaires (cahier des charges, ressources humaines, matérielles et financières de l'ANADEB et points focaux au niveau décentralisé) – Plans pour envisager à l'échelle nationale le programme de cantines scolaires – Existence du leadership et de l'adhésion politique au niveau du ministère du Développement à la base. – Existence d'une adhésion politique au niveau des ministères de l'Éducation, de l'Agriculture et de la Promotion de la femme. – Niveau d'autonomie dans l'application des connaissances transférées par le PAM aux acteurs étatiques et non étatiques au niveau central et décentralisé – Niveau d'appropriation par les comités de gestion, et participation de ceux-ci – Niveau des ressources matérielles existantes pour la gestion et le suivi des cantines scolaires 	<ul style="list-style-type: none"> – Associations de producteur·rice·s – Personnel des cuisines et des écoles – Documents de planification et rapports de formations – Rapports de suivi et d'activités du PAM et du ME 	<ul style="list-style-type: none"> – Observations – Restitution des résultats préliminaires 		
--	--	--	---	---	--	--

Annexe 6. Calendrier des activités durant la phase de collecte des données

Dates	Activités		Lieux
Lundi 6 mai	Arrivée de Belén Diaz à 17 h 5 par le vol Brussels Airlines n° 3732. Arrivée de Ian Pinault à 16 h 40 par le vol AF 306 Rencontre avec Kokou Zotoglo.		Lomé
Mardi 7 mai	matin	Rencontre avec le gestionnaire d'évaluation (le directeur adjoint du PAM) et le chargé de programme Briefing sécurité au Système des Nations unies (PNUD) Séance de travail en équipe	Lomé
	ap.-midi	Séance de travail avec le responsable de programme Entretien avec la FAO Entretien avec le ministère de l'Agriculture de l'Élevage et de la Pêche (MAEP)	
Mercredi 8 mai	matin	Entretien avec l'assistant programme du PAM Rencontre avec le ministère du Plan	Lomé
	ap.-midi	Entretien avec M ^{me} AGBOKA, ancienne responsable du PDC et du PDCplus Séance de travail avec l'assistant programme du PAM Entretien avec le financier	
Jeudi 9 mai	matin	Ministère de l'Éducation Directeur adjoint du PAM Responsable de programme au PAM	Lomé
	ap.-midi	ICAT Coopération allemande (GIZ projet ProSecAI) PNUD Direction région Maritime du ministère de l'Éducation	
Vendredi 10 mai	matin	Visite terrain de la région Maritime : ANADEB région Maritime École primaire publique de Gapé-Etoé Directrice/Animateur Croix-Rouge/Membres de l'APE Groupe de discussion avec les mamans-cantine	Lomé/Tsévié
	ap.-midi	Section régionale de la Croix-Rouge Travail d'équipe	
Samedi 11 mai	matin	ONG CADI-Togo à Notsé	Kara
	ap.-midi	Route vers Kara ONG SAR-Afrique	
Dimanche 12 mai	matin	Séance de travail en équipe	Kara
	ap.-midi	Séance de travail en équipe	
Lundi 13 mai	matin	Visite terrain de la région des Savanes : Entretien avec l'ANADEB Dapaong	Dapaong

		Entretien de groupe avec ONG TRAX Togo et ONG MECAP-FR-Togo Direction régionale de l'éducation Savanes Visite de l'école primaire publique de Louanga (Kor bongou) Groupe de discussion avec 9 mamans-cantine	
	ap.-midi	Entretien avec l'ONG Code Utile Retour vers Kara	
Mardi 14 mai	matin	Visite terrain de la région de la Kara : Entretien avec l'ANADEB Direction régionale de l'éducation Visite de l'école primaire publique de Sondè (Binah)	Kara vers Lomé
	ap.-midi	Retour vers Lomé	
Mercredi 15 mai	matin	Entretien avec le ministère de l'Action sociale Entretien avec ministère de la Santé Entretien avec la BAD	Lomé
	ap.-midi	Préparation de la restitution (débriefing) Entretien avec l'ANADEB Départ Belén Diaz à 20 h 15 sur le vol Brussels Airlines n° 3732.	
Jeudi 16 mai	matin	Entretien avec la Banque mondiale Restitution interne des constatations préliminaires	Lomé
	ap.-midi	Entretien avec le ministère de Développement à la base Entretien avec l'UNICEF	
Vendredi 17 mai	matin	Restitution des constatations préliminaires avec le groupe de référence (débriefing) Séance de travail sur le mini documentaire avec le directeur adjoint	Lomé
	ap.-midi	Entretien avec la section logistique du PAM Togo Prise de vue pour le minidocumentaire Départ Ian Pinault à 23 h sur le vol AF 863	

Annexe 7.Outils d'entretiens semi-structurés

Les questionnaires ci-dessous proposent les axes à aborder lors des entretiens avec les différentes parties prenantes. La formulation, la priorité et l'ordre des questions ne sont pas définis, mais laissés aux soins de l'évaluateur. L'évaluateur devra systématiquement récupérer les documents auxquels les parties prenantes font référence afin de valider la fiabilité des renseignements.

Introduction (à adapter selon l'interlocuteur) :

- Présentations.
- Raisons de l'évaluation – apprentissage, redevabilité, orientations futures du PAM.
- Raisons de rencontrer la partie prenante – compréhension de certains aspects du programme, avis de la partie prenante, possibilité de faire évoluer les programmes futurs, plaintes, etc.
- Confidentialité des personnes (anonymat), égalité des sexes dans le cadre de l'évaluation.
- Possibilité de refuser de répondre à tout ou partie des questions.
- Rôle de la partie prenante dans le programme (le cas échéant).

Conclusion :

- Récapitulatif des points clés de la rencontre, et validation de la partie prenante.
- Questions ou points supplémentaires que souhaite aborder l'interlocuteur.
- Remerciements.

Agents techniques du PAM (alimentation scolaire, nutrition, suivi et évaluation, finance, logistique, etc.)	
Questions à aborder	Critères d'évaluation
Comment travaillez-vous avec le gouvernement afin de vous assurer que vos programmes reflètent ses attentes et ses priorités ?	Pertinence
Trouvez-vous parfois une incompatibilité entre vos objectifs et ceux du gouvernement ? Si oui, comment procédez-vous ?	Pertinence
Dans quelle mesure les actions du PAM sont-elles pertinentes par rapport à l'état d'avancement du pays face aux défis liés à l'appropriation des programmes de cantines scolaires comme évalué par les rapports SABER 2012 et 2016 ?	Pertinence
Comment sont abordées les dimensions sexospécifiques intégrant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans vos activités ? Y a-t-il des indicateurs mis en place afin de pouvoir identifier les progrès dans ce domaine ?	Pertinence
Comment les besoins spécifiques des bénéficiaires filles/garçons et femmes/hommes sont-ils pris en compte dans vos interventions ?	Pertinence
Avez-vous pu mettre en œuvre toutes les activités prévues par le PD 200304 ? Sinon, pourquoi ?	Efficacité
En matière de ressources utilisées, le PD vous paraît-il efficient ? Y a-t-il des possibilités qui vous paraissent plus efficaces ?	Efficience
Le rythme d'exécution du PD vous paraît-il efficient ? Sinon, quelles en sont les causes principales ?	Efficience
Quels impacts concrets pouvez-vous imputer à l'appui technique fourni par le PAM au travers de son PD ?	Impact
Avez-vous identifié des impacts non attendus, qu'ils soient positifs ou négatifs ?	Impact
Est-il possible d'attribuer au programme une certaine évolution dans les rapports hommes/femmes ou dans l'autonomisation des femmes ? Merci de spécifier.	Impact
Quel est votre avis sur la durabilité du PD ?	Durabilité
Quelles mesures ont été prises afin d'assurer une pérennité des activités menées par le PAM ?	Durabilité

Agents de l'État

Mise en place d'un environnement favorable/Renforcement de capacités institutionnelles

Questions à aborder	Critères d'évaluation
Pouvez-vous nous décrire brièvement en quoi a consisté l'appui technique du PAM (ou de ses partenaires de mise en œuvre) en matière d'alimentation scolaire ces trois dernières années ?	N/A
L'appui technique apporté par le PAM répond-il aux priorités du gouvernement en matière d'alimentation scolaire ?	Pertinence
Comment cet appui pourrait-il être amélioré ?	Pertinence
À la conception des activités du PAM, la dimension sexospécifique a-t-elle été analysée ? Merci de préciser. (Question posée seulement au niveau des ministères)	Pertinence
Pouvez-vous concrètement expliquer comment l'appui technique du PAM prend en compte les besoins spécifiques des femmes et des filles ?	Pertinence
L'appui technique du PAM contribue-t-il à l'autonomisation des femmes ? Comment ?	Pertinence
Les activités prévues par le PAM ont-elles pu toutes être mises en œuvre ? Merci d'être précis.	Efficacité
En matière de ressources utilisées, l'appui technique fourni par le PAM vous paraît-il efficient ? Y a-t-il des possibilités qui vous paraissent plus efficaces ?	Efficience
Le rythme d'exécution du PD vous paraît-il efficient ? Sinon, quelles en sont les causes principales ?	Efficience
Quels impacts liés à l'appui technique du PAM durant ces trois dernières années avez-vous pu identifier ?	Impact
Avez-vous relevé des impacts inattendus (positifs ou négatifs) sur les bénéficiaires ou non-bénéficiaires ?	Impact
Y a-t-il eu un impact spécifique au genre, c'est-à-dire à la place des femmes ou des filles dans la société ou un changement des relations hommes/femmes ? Si oui, merci de préciser.	Impact
Comment la durabilité de l'appui du PAM a-t-elle été considérée au départ ?	Durabilité
Quels sont les aspects de l'appui du PAM qui seraient durables si l'appui du PAM venait à s'arrêter ?	Durabilité
Quels sont les aspects de l'appui du PAM qui ne seraient pas durables si l'appui du PAM venait à s'arrêter ?	Durabilité

Partenaires de mise en œuvre (ONG et autres agences onusiennes)	
Questions à aborder	Critères d'évaluation
L'intervention du PAM vous semble-t-elle pertinente compte tenu des besoins des populations les plus vulnérables ?	Pertinence
Dans quelle mesure l'appui technique du PAM a-t-il pu prendre en compte les besoins spécifiques des femmes et des filles ?	Pertinence
Les activités prévues par le PAM ont-elles pu toutes être mises en œuvre ? Merci d'être précis.	Efficacité
En matière de ressources utilisées, l'appui technique fourni par le PAM vous paraît-il efficient ? Y a-t-il des possibilités qui vous paraissent plus efficientes ?	Efficienne
Le rythme d'exécution du PD vous paraît-il efficient ? Sinon, quelles en sont les causes principales ?	Efficienne
Quel impact avez-vous pu observer sur les bénéficiaires des activités de cantines scolaires résultant de l'appui technique du PAM ?	Impact
Avez-vous pu observer un impact lié au changement des relations hommes/femmes ?	Impact
Quel est votre avis quant à la durabilité des acquis liés à l'assistance technique du PAM ?	Durabilité

Directeur·rice·s d'écoles, enseignant·e·s, parents d'élèves, agriculteur·rice·s	
Renforcement de capacités individuelles et communautaires	
Questions à aborder	Critères d'évaluation
Quels sont vos besoins principaux en matière de cantines scolaires ?	Pertinence
Quels sont les principaux défis liés à la mise en œuvre des programmes de cantines scolaires ?	Pertinence
Avez-vous reçu de la formation/du matériel afin de soutenir vos activités de cantines scolaires ?	Efficacité
Ces activités répondent-elles à vos principaux besoins ?	Pertinence
Comment pensez-vous qu'il soit possible d'améliorer les activités de renforcement de capacités pour les directeur·rice·s ; enseignant·e·s ; comités de soutien ; etc. ?	Pertinence/Efficience
Quels ont été les principaux changements en matière d'alimentation scolaire ces trois dernières années ?	Impact
Comment mesurez-vous ces changements ?	Impact
Est-il possible d'envisager une quelconque durabilité des programmes dans l'état actuel des choses ? Sinon, quel en est, à votre avis, le principal obstacle ?	Durabilité

Bailleurs	
Questions à aborder	Critères d'évaluation
Les programmes de cantines scolaires font-ils partie de vos priorités en matière de financement ?	N/A
Accordez-vous les mêmes priorités aux programmes de renforcement des capacités et de plaidoyer qu'aux programmes d'assistance directe aux populations ?	N/A
Quelle est selon vous la raison des difficultés du PAM à trouver des financements pour le type d'activités qu'il met en place ?	N/A
En tant que bailleur dans le secteur de l'humanitaire, quelle est votre analyse quant aux capacités/volontés du gouvernement à financer les programmes sociaux ?	N/A

Annexe 8. Liste des personnes rencontrées/informateurs clés

N°	Position	Organisation	Méthode utilisée	Date	Ville/Département
1	Directeur adjoint	PAM	Visite de courtoisie	7 mai 2019	Lomé
2	Chargé de programme	PAM	Entretien individuel	7 mai 2019	Lomé
3	Assistant programme	FAO	Entretien semi-structuré	7 mai 2019	Lomé
4	Directeur des politiques, de la planification et du suivi-évaluation	MAEP	Entretien semi-structuré	7 mai 2019	Lomé
5	Assistant programme	PAM	Séance de travail	8 mai 2019	Lomé
6	Directrice nationale migration et développement, point focal et ancien membre du comité de pilotage du PDC Membre du Conseil d'administration de l'ANADEB	MDBAJEJ	Entretien semi-structuré	8 mai 2019	Lomé
7	Chargé d'étude	MDBAJEJ	Entretien semi-structuré	8 mai 2019	Lomé
8	Ancienne directrice du PDC et du PDCplus	Consultante indépendante	Entretien semi-structuré	8 mai 2019	Lomé
9	Finance	PAM	Entretien semi-structuré	8 mai 2019	Lomé
10	Chargé de programme/Point focal cantines scolaires				
11	Directeur de la planification de l'éducation et de l'évaluation	MEPSFP	Entretien semi-structuré	9 mai 2019	Lomé
12	Administrateur de base de données/chef de section statistique				
13	Directeur adjoint	PAM	Entretien semi-structuré	9 mai 2019	Lomé
14	Chargé de programme				
15	Directeur général	ICAT			
16	Assistant de direction	ICAT	Entretien semi-structuré	9 mai 2019	Lomé
17	Appui-conseil et évaluation	ICAT			
18	Directrice				
19	Experte en santé/nutrition	GIZ (Projet ProSecAI)	Entretien semi-structuré	9 mai 2019	Lomé
20	Conseillère technique nationale				
21	Chargé de programme	PNUD	Entretien semi-structuré	9 mai 2019	Lomé
22	Directeur régional de l'éducation – Région Maritime	MEPSFP	Entretien individuel	9 mai 2019	Lomé

23	Assistant Filets sociaux	ANADEB	Entretien individuel	10 mai 2019	Région Maritime
24	Directrice	EPP ¹⁰⁶ Gapé-Etoé			
25	Animateur	Croix-Rouge togolaise	Entretien semi-structuré	10 mai 2019	Région Maritime
26	Président	APE EPP Gapé-Etoé			
27	Vice-président	APE EPP Gapé-Etoé			
28	3 mamans-cantine	APE EPP Gapé-Etoé	Groupe de discussion	10 mai 2019	Région Maritime
29	Superviseur des cantines scolaires	Croix-Rouge togolaise	Entretien individuel	10 mai 2019	Région Maritime
30	Superviseur des cantines scolaires				
31	Chef d'antenne Notsé	ONG CADI-Togo	Entretien semi-structuré	11 mai 2019	Région des Plateaux
32	Coordinateur				
33	Superviseur cantines scolaires	ONG SAR-Afrique	Entretien semi-structuré	11 mai 2019	Région de la Kara
34	ARFS	ANADEB Dapaong			
35	Coordinateur				
36	Comptable	ONG TRAX-Togo	Entretien semi-structuré	13 Mai 2019	Région des Savanes
37	Coordinateur				
38	Comptable	ONG MECAP-FR-Togo			
39	Directeur régional éducation				
40	Inspecteur Préfecture de Tône	MEPSFP	Entretien semi-structuré	13 Mai 2019	Région des Savanes
41	4 mamans-cantine	EPP Louanga	Groupe de discussion	13 mai 2019	Région des Savanes
42	Enseignants	EPP Louanga	Entretien semi-structuré	13 mai 2019	Région des Savanes
43	Directeur				
44	Comptable	ONG Code Utile	Groupe de discussion	13 mai 2019	Région des Savanes
45	Chargé de mobilisation des ressources				
46	Coordinateur				
47	Assistant Filets sociaux et services de base	ANADEB Kara	Entretien semi-structuré	14 mai 2019	Région de la Kara

¹⁰⁶ École primaire publique

48	Directeur régional	Direction régionale de l'éducation	Entretien semi-structuré	14 mai 2019	Région de la Kara
49	Inspecteur pédagogique de la Koza				
50	Président APE	EPP Sondè Binah	Groupe de discussion	14 mai 2019	Région de la Kara
51	Vice-Président APE				
52	Secrétaire APE				
53	Chef du village				
	6 mamans-cantine	EPP Sondè Binah	Groupe de discussion	14 mai 2019	Région de la Kara
54	Animatrice cantines	ONG SAR-Afrique			
55	Conseiller pédagogique Binah	Direction régionale de l'éducation	Entretien semi-structuré	14 mai 2019	Région de la Kara
56	Directrice Assistance de l'enfance en difficulté	Ministère de l'Action sociale	Entretien individuel	15 mai 2019	Lomé
57	Secrétaire permanente Comité national d'adoption d'enfants	Ministère de l'Action sociale	Entretien individuel	15 mai 2019	Lomé
58	Directrice générale	ANADEB Lomé	Entretien semi-structuré	15 mai 2019	Lomé
59					
60	Chargé des programmes sociaux	Banque africaine de développement	?	15 mai 2019	Lomé
61	Chef division de la nutrition	Ministère de la Santé	Entretien semi-structuré	15 mai 2019	Lomé
62	Suivi évaluation				
63	Chargé de Filets sociaux et services de base	Banque mondiale	Entretien individuel	16 mai 2019	Lomé
64	Chef de section Organisation des communautés à la base	Direction de Développement communautaire	Entretien semi-structuré	16 mai 2019	Lomé
65	Chargé des études				
66	Chargée des études				
67	Social Policy Specialist	UNICEF	Entretien individuel	16 mai 2019	Lomé
68	Chargé d'études MASPFA	Groupe de référence	Débriefing	17 mai 2019	Lomé
69	Chef section OCB/MDBAJEJ/DDC				
70	Chargée de programme ST-DSRP/MPD				

71	Chargé d'études MAPAH/DPPSE				
72	Coordonnateur Projet FSB				
73	Directrice Planification et M&E				
74	Assistant Programme				
75	Assistant Programme au PAM				
76	Administrateur chargé de la logistique à Lomé et Cotonou	PAM Togo	Entretien individuel	17 mai 2019	Lomé
77	Point focal politiques				
78	Point focal alimentation scolaire	Bureau régional du PAM	Entretien	22 mai 2019	Visioconférence
79	Point focal alimentation scolaire				
80	Directeur pays Bénin et Togo	PAM	Entretien	22 mai 2019	Visioconférence
81	Point focal protection sociale	Bureau régional du PAM	Entretien	23 mai 2019	Visioconférence
82	Centre d'excellence au Brésil	PAM	Entretien	23 mai 2019	Visioconférence
83	Point focal logistique	Bureau régional du PAM	Entretien	24 mai 2019	Visioconférence

Annexe 9.Cadres logiques du DP 200304 et du PSP-T

Project: 200304 (Development Project): Community-based School Feeding Programme								
Needs Based Plan - Other Output Plan 2.0								
Country: Togo								
Period: 2012 Jun - 2017 Dec								
Notes:								
Other Outputs								
SO	Output Statement	Output Umbrella	Output Indicator	UOM	Activity	Location	Target Values	Notes
SO4	National nutrition, school feeding, safety net policies and/or regulatory frameworks in place	Number of national programmes developed with WFP support – nutrition, school feeding, safety net	Number of national programmes developed with WFP support (school feeding)	national programme	- CDEV_NAT	Togo	- 2012: 0 - 2013: 1 - 2014: 0 - 2015: 0 - 2016: 1 - 2017: 2	WFP provided support to the Government to elaborate a draft of Law for a sustainable school feeding programme in Togo.
SO4	National nutrition, school feeding, safety net policies and/or regulatory frameworks in place	Number of technical assistance activities provided, by type	Number of technical assistance activities provided	activity	- CDEV_NAT	Togo	- 2012: 1 - 2013: 0 - 2014: 1 - 2015: 1 - 2016: 2 - 2017: 2	
SO4	Policy advice and technical support provided to enhance management of food security, nutrition and school feeding	Number of technical assistance activities provided, by type	Number of government/national partner staff receiving technical assistance and training	individual	- CDEV_NAT	Togo	- 2012: 50 - 2013: 70 - 2014: 90 - 2015: 100 - 2016: 150 - 2017: 300	The number of beneficiaries reached in 2017, is due to a lack of fund mobilized with the fifth BR of DEV200340.
SO4	Policy advice and technical support provided to enhance management of food security, nutrition and school feeding	Number of government staff trained by WFP in nutrition programme design, implementation and other nutrition-related areas – technical/strategic/managerial – disaggregated by sex and type of training	Number of government staff trained by WFP in nutrition programme design, implementation and other nutrition related areas (technical/strategic/managerial)	individual	- CDEV_NAT	Togo	- 2012: 2 - 2013: 10 - 2014: 15 - 2015: 25 - 2016: 35 - 2017: 150	

Source : Bureau pays du PAM au Togo

Needs Based Plan - Other Output Plan 2.0									
Country: Togo									
Period: 2018 Jan - 2019 Jun									
Notes:									
Other Outputs									
SO	Activity	Activity Tag	Output	Indicator	Detailed Indicator	UOM	Location	Target Values	Notes
01	AAA1	AAA1	Capacity development and technical support provided	Number of people trained	Number of district staff/teachers/community members that are trained with support from WFP in home grown school feeding programme design, implementation and other related areas (technical/strategic/managerial)	individual	Togo	- 2018: 1,818 - 2019: 550	This training is for school managers and local committees members who are involved in M&E mechanism
01	CSH1	CSH1	Policy engagement strategies developed/implemented	Number of policy engagement strategies developed/implemented	Number of policy engagement strategies developed/implemented	policy	Togo	- 2018: 2 - 2019: 1	Policy and programme support

Source : Bureau pays du PAM au Togo

Annexe 10. Alignement des activités prévues du PD 200304 et du PSPP-T sur les recommandations SABER 2016

Niveau ¹⁰⁷	Activités planifiées du PD 200304 (BR 3, 4, 5 et 6) et du PSPP-T ¹⁰⁸	Recommandations SABER 2016
Environnement politique et légal	<p>Adaptation du programme de cantines scolaires aux objectifs de développement durable ;</p> <p>Considération de l'alimentation scolaire comme un pilier des politiques de protections sociales ;</p> <p>Préparation et adoption de la loi nationale sur l'alimentation scolaire ;</p> <p>Préparation et adoption des décrets d'application de la loi : 1) sur l'approvisionnement des cantines scolaires et 2) sur la structure de coordination des cantines scolaires (Agence nationale de l'alimentation scolaire, ANAS)</p>	<p>Pilier 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relecture et adoption du document de politique nationale d'alimentation scolaire et son intégration dans la stratégie nationale de développement en lien avec les objectifs de développement durable (ODD). S'assurer que l'alimentation scolaire forme un des leviers de la protection sociale avec une allocation des ressources suffisantes dans la planification budgétaire. - Relecture de divers textes de lois et de politiques sectorielles en lien avec l'alimentation scolaire pour dégager les actions de synergie et permettre la mise en place d'un mécanisme holistique de coordination au niveau central et déconcentré. - Adoption d'une législation sur l'alimentation scolaire. <p><u>Pilier 5</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer le plaidoyer envers les autorités centrales et déconcentrées pour des dispositions spécifiques permettant la prise en charge effective et l'opérationnalisation des programmes sociaux, dont l'alimentation scolaire intégrée.

¹⁰⁷ Correspondant au niveau de renforcement des capacités de la politique de renforcement des capacités du PAM (2009).

¹⁰⁸ La liste ci-dessous est un résumé des activités liées aux RB 3, 4, 5 et 6 et du PSPP-T, comme validé lors de sessions de travail avec le PAM.

Rôle de facilitateur et concertation avec les acteurs de l'alimentation scolaire

Préparation et réalisation de l'étude SABER 2016. Suivi des recommandations du SABER 2016

Support à la mobilisation des ressources

Renforcement de partenariat (signature du MoU avec le Gouvernement pour le modèle intégré des cantines scolaires).

Assistance technique pour le développement d'un modèle de cantines scolaires intégrées (Code Utile) financé par la CEDEAO).

Forum national sur l'Alimentation scolaire

Activités visant à encourager la production locale en lien avec les écoles

Renforcer les partenariats avec l'UNICEF et l'UNFPA pour la promotion et la participation des femmes aux postes de décision dans les cantines scolaires.

Faciliter l'assistance technique aux trois ministères clés (Développement, Éducation, Agriculture) du Centre d'excellence du Brésil

Outils de développement

Revue stratégique Fain Zéro

Pilier 1

- Sensibilisation et vulgarisation renforcée autour du programme d'alimentation scolaire.

Pilier 2

- Promouvoir l'intensification de la communication autour du programme et présenter le projet à différents bailleurs et donateurs.

- Planifier l'organisation de forums sur l'alimentation scolaire ainsi que des journées africaines et internationales consacrées à la mobilisation des partenaires.

- Repenser le processus de financement du programme en vue de sa pérennisation.

- Travailler à la création d'un fonds consacré à l'alimentation scolaire.

Pilier 3

- Instituer et formaliser un organe de coordination multisectoriel chargé du pilotage et de la gestion de l'alimentation, de la nutrition et de la santé scolaire.

- Conférer un statut juridique à un tel organe ; pour ce faire, engager un processus de discussions avec les autorités compétentes pour qu'un cadre juridique soit élaboré et adopté par l'Assemblée nationale et le gouvernement.

- Promouvoir le lien dynamique entre l'alimentation scolaire et la production agricole locale dans une démarche holistique de réduction de la pauvreté et d'amélioration de la performance scolaire dans les zones touchées.

Pilier 4

- Redynamiser, normaliser et unifier les mécanismes de gestion des cantines scolaires au niveau des écoles.

- Exploiter le guide de gestion et de ciblage qui établit des critères nationaux validés d'analyse et de ciblage.

Formations destinées au personnel ministériel concerné par le programme PDC+ sur la conception, le ciblage et la gestion des programmes d'alimentation scolaire, y compris les aliments achetés localement pour la fourniture de cantines.

Voyage d'étude pour les personnes concernées des ministères

Formations données aux comités d'alimentation scolaire, aux ONG chargées du suivi du PDC+, à mamans-cantine, aux directeurs d'école sur le lavage et l'hygiène, les aliments et menus nutritifs, le genre, les achats locaux, le suivi et l'évaluation et la gestion des cantines scolaires (utilisation des outils et directives élaborés par le PAM)

Pilier 1

– Renforcement des capacités des cadres des ministères sociaux pour une meilleure programmation budgétaire et la maîtrise d'ouvrage des projets d'investissements.

Pilier 5

– Renforcer les capacités des comités de gestion des écoles publiques (COGEP) existants dans les régions quant à la conception, la mise en œuvre, la gestion, la logistique et le suivi-évaluation du PAS au niveau local.

– Encourager les actions de communication autour du programme sur les rôles des communautés; les informer de leur droit de regard sur le programme.

– L'appropriation du programme par la communauté au travers des services rendus tels que la préparation volontaire des repas, la fourniture de quelques produits agricoles par les agriculteurs de la localité bénéficient d'un appui de l'État.

Annexe 11. Alignement entre le PD 200304, le PSPP-T et les priorités et objectifs nationaux

OBJECTIFS
PD 200304 (2012 - 2017)
<p>Renforcer le développement institutionnel et humain au niveau central et local en favorisant la formulation et la mise en œuvre de politiques nationales de protection sociale et de repas scolaires ; et</p> <p>Renforcer les liens fonctionnels et dynamiques entre la production alimentaire locale et les repas scolaires en fournissant une assistance technique au gouvernement et aux partenaires¹⁰⁹.</p>
PSPP-T (2018)
<p>Les institutions nationales ont renforcé leurs capacités de gestion des politiques et des programmes de sécurité alimentaire et de nutrition d'ici à 2023.</p>
Objectifs stratégiques du gouvernement du Togo
<p>Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (SCAPE) 2013-2017. Les objectifs du PAM contribuent aux axes stratégiques 1 « développement des secteurs à fort</p>

¹⁰⁹ TdR (2018) et Togo Development Project 200304 (2011).

potentiel de croissance », 3 « développement du capital humain, de la protection sociale et de l'emploi » et 4 « promotion d'un développement participatif et durable ».

Politique nationale de développement (PND) 2019-2022¹¹⁰. Le PND se concentre sur la réduction de la pauvreté et des inégalités et place l'égalité des sexes au centre de la lutte contre l'insécurité alimentaire et nutritionnelle. Le travail du PAM contribue particulièrement à deux des trois piliers stratégiques : « le développement du secteur agricole et industriel » et « le développement social inclusif ».

Le Plan sectoriel de l'éducation (PSE) 2014 - 2025. Les objectifs du PAM contribuent à un des principes directeurs du PSE qui est une politique d'alimentation scolaire intégrée basée sur les productions locales : « L'alimentation scolaire intégrée, basée sur le "consommer local" constitue un élément fondamental de la stratégie d'élargissement de l'accès, de l'amélioration de la qualité, de la rétention et, par-delà, la dynamisation des organisations paysannes de production et de transformation des produits agricoles alimentaires¹¹¹ ».

La Politique nationale pour l'équité et l'égalité de genre du Togo (PNÉÉG) 2011. À travers le renforcement des capacités des communautés et mamans-cantine, le PAM contribue aux objectifs du PNÉÉG¹¹² : (1) Valorisation de la position et du potentiel des femmes dans la famille et dans la communauté ; (2) amélioration de l'accès équitable des femmes et des hommes aux services sociaux ; (3) promotion de la participation équitable des hommes et des femmes à la gestion du pouvoir, au respect du droit et à la suppression des violences sous toutes leurs formes.

Annexe 12. Possibilité d'amélioration des cadres logiques

Dimension	Faiblesses
Logique d'intervention	Manque de clarté en ce qui concerne les activités à mener et leurs liens aux produits et résultats escomptés. Il est donc difficile de faire le suivi des produits et des résultats pour chaque activité.
Bénéficiaires	Manque de clarté en ce qui concerne le nombre et le type de bénéficiaires prévus par niveau d'activité/résultat.
Mise à jour du cadre logique du PD	À la suite des nombreuses révisions budgétaires introduisant de nouvelles activités et de nouveaux bénéficiaires, une actualisation régulière du cadre logique aurait apporté plus de clarté.
Indicateurs de produits et résultats	Les indicateurs du PSPP-T n'apparaissent pas dans le cadre logique associé au PSPP-T. D'autre part, les indicateurs de résultats pour certaines activités de renforcement des capacités ne semblent pas être appropriés pour mesurer les effets attendus (par exemple en ce qui concerne les activités de concertation, facilitation, communication et aussi du plaidoyer, qui auraient des résultats

¹¹⁰ Le PND n'a été adopté officiellement qu'en mars 2019.

¹¹¹ PSE 2014 - 2025, page 32.

¹¹² Ministère de la Promotion de la femme, *Politique nationale pour l'équité et l'égalité de genre du Togo*, 2011, page 23.

	plutôt intangibles ou bien d'ordre qualitatif plutôt que quantitatif). Les indicateurs de produits ne sont pas désagrégés par genre ni par groupe de bénéficiaires. Ils ne permettent pas non plus de désagréger en tenant compte du contenu des formations.
Appréhension des risques et mesures d'atténuation	Manque de clarté sur l'appréhension des risques et les mesures d'atténuation liées à l'approche du PAM en matière de renforcement des capacités au Togo. Ceci est particulièrement le cas pour la question de la mobilisation des ressources.
Genre	Les résultats et les produits sexospécifiques ni les indicateurs correspondants ne sont inclus de manière cohérente dans les deux cadres logiques.
Partenariats et protection	De même, d'autres résultats transversaux escomptés (et indicateurs associés), tels que partenariats et protection, ne sont que partiellement pris en compte dans le cadre logique du PD.

Annexe 13. Liste des activités prévues par le PAM de 2016 à 2018 selon les révisions budgétaires

	Activité menée		Activité partiellement menée		Activité non menée
--	----------------	--	------------------------------	--	--------------------

Activités ¹¹³ planifiées selon la RB 3 du 1 ^{er} janvier 2016 au 30 juin 2016	
Assistance technique à l'Institut national pour la formation agricole (INFA) et au PDCplus en formant 252 nouveaux membres de comités locaux (dont au moins 30 % de femmes) dans les régions des Plateaux, du Centre, de la Kara et des Savanes. Cette assistance technique concernera également 750 « femmes mamans ».	
Collaboration avec les ministères du Développement à la base, de l'Agriculture et de l'Éducation pour renforcer les mécanismes de coordination et la gouvernance des repas scolaires.	
Maintien de l'appui du PAM au ministère de l'Agriculture au titre de la chaîne d'approvisionnement : (i) développer une alternative d'approvisionnement et assurer la qualité et la sécurité sanitaire des aliments avec une plus grande participation et un leadership communautaire ; (ii) identifier des marchés et des produits alternatifs pour les petits fournisseurs ; (iii) fournir une formation en contrôle qualité et conservation au niveau communautaire ; et (iv) compléter la cartographie des acteurs par secteur, y compris la production, la collecte des cultures, la transformation alimentaire, la fortification et la commercialisation.	
Mise en place d'autres activités de renforcement des capacités prévues pour le premier semestre de 2016 qui comprendront : la sensibilisation des comités de gestion des repas scolaires aux normes minimales, la sensibilisation aux questions d'égalité des sexes par la formation et la communication afin d'accroître la scolarisation des filles, et l'inclusion d'un programme de communication visant à modifier les comportements en matière de nutrition dans les formations au niveau communautaire. Ces activités seront menées par le PDCplus, l'INFA et les ministères de l'Éducation, de la Santé et de l'Agriculture, avec le soutien du PAM et en partenariat avec l'Unicef et la FAO. Les ONG reproduiront ces sensibilisations au niveau de l'école pour s'assurer que toutes les parties prenantes sont impliquées dans le processus.	
Activités planifiées selon la RB 4 portant du 1 ^{er} juillet 2016 au 31 décembre 2016	
Continuité des activités existantes en renforçant les capacités nationales de mise en œuvre des repas scolaires, en alignant les activités de renforcement des capacités sur	

¹¹³ Il sera discuté lors de la phase de collecte des données avec le BP si les activités citées dans ces tableaux sont des activités, des produits ou des résultats.

les conclusions de l'exercice SABER (y compris la révision de la politique en matière de repas scolaires), en renforçant le travail de plaidoyer et les conseils techniques aux parties prenantes participantes, en affinant les critères pour la participation des groupes de femmes, et en maximisant les effets sur la situation alimentaire des élèves et des ménages des femmes chargées des achats alimentaires et de la préparation des repas scolaires sur la nutrition des enfants.	
Continuité des activités consistant à fournir un appui technique au gouvernement, tandis que l'examen stratégique national « Faim zéro » est lancé. Le PAM continuera à préconiser une définition claire des rôles pour mettre progressivement en œuvre une alimentation scolaire durable basée sur des aliments produits localement, et renforcer les mécanismes de coordination ainsi que la gouvernance des repas scolaires.	
Continuité de l'assistance technique du PAM pour les repas scolaires en matière de collaboration au sein du gouvernement, en particulier avec les ministères du Développement à la base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des jeunes, de l'Éducation, de l'Agriculture, de la Santé et de la Protection sociale.	

Activités planifiées selon la RB 5 portant du 1 ^{er} janvier 2017 au 31 mars 2018	
Renforcement de la collaboration du PAM avec la CEDEAO, la FAO et l'UNICEF afin de diversifier les repas scolaires grâce à la participation communautaire et à l'inclusion de produits frais locaux nutritifs et d'améliorer les perspectives économiques des petits exploitants agricoles. Le partenariat soutiendra la participation active et l'appropriation des associations de parents d'élèves (APE) dans l'école.	
Promotion du genre : les femmes qui occupent la présidence ou le secrétariat de l'APE auront l'occasion de participer à la prise de décision concernant la gestion des cantines scolaires et le développement de leur communauté. Une représentation équitable des sexes dans l'APE encouragera la participation des filles, assurera une attention suffisante à la question du genre et encouragera la communication entre tous les membres de la communauté, parents, enseignant·e·s et partenaires. Grâce à la collaboration avec le Fonds des Nations unies pour la population (FNUAP) et l'UNICEF, un appui supplémentaire sera fourni au gouvernement pour renforcer l'éducation des filles.	
Fournir des conseils et une expertise technique pour développer un programme national d'alimentation scolaire basé sur le modèle HGSFP ¹¹⁴ . Il s'agira notamment de consultations et de sensibilisation pour encourager l'achat d'aliments locaux et la contribution des communautés locales à la gestion des cantines scolaires.	

¹¹⁴ Home Grown School Feeding Programme – Programme de nourriture produite localement.

Continuer d'aider le pays à mettre en œuvre les principales recommandations de l'atelier SABER de juin 2016 sur l'alimentation scolaire concernant la mise en œuvre du programme de repas scolaires.	Orange
Aider le pays à établir un cadre stratégique national multisectoriel, en collaboration avec les ministères du Développement rural, de l'Agriculture, de l'Éducation, de la Santé, de l'Environnement, du Commerce, des Finances et de la Communication, pour concevoir et planifier des actions intégrées d'éducation, de nutrition et de sécurité alimentaire par une équipe multisectorielle d'experts nationaux assistée par le PAM.	Rouge
Poursuivre le plaidoyer pour la création d'une unité consacrée à l'alimentation scolaire qui puisse mettre en œuvre la politique nationale d'alimentation scolaire – et la soutenir. Le PAM apportera son expertise pour aider à la mise en place de l'unité, au renforcement des capacités du personnel en matière de planification, d'achats, de logistique et de chaîne d'approvisionnement, d'assurance qualité et de formation, de rapports et de pratiques de responsabilisation.	Orange
Le PAM continuera d'utiliser les écoles comme point d'entrée pour plaider en faveur de l'égalité des sexes, contre l'abandon scolaire des filles et la violence sexiste à l'école et au niveau communautaire.	Rouge

Activités planifiées selon la RB 6 portant du 1 ^{er} avril 2018 au 31 décembre (PSPP-T)	
Fournir un appui politique et une assistance technique aux parties prenantes du programme de repas scolaires.	Orange
Fournir un appui technique au gouvernement pour l'analyse des données sur l'alimentation scolaire, l'établissement de rapports et le suivi et l'évaluation.	Rouge

Annexe 14. Fiche mensuelle de suivi des cantines scolaires

MINISTÈRE DES ENSEIGNEMENTS PRIMAIRE, SECONDAIRE ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE _____ Direction de la Planification de l'Éducation et de l'Évaluation	REPUBLIQUE TOGOLAISE Travail – Liberté – Patrie 
--	---

FICHE DE FIN D'ANNEE

Année Scolaire _____

1. Informations Générales			
Region		Direction régionale de l'éducation	
Préfecture/Sous-Préfecture		Inspection	
Canton		Ecole	
Localité/Village/Ville			

2. Compositions et examens												
Classes	Nombre d'élèves inscrits en fin d'année			Nombre d'élèves présents lors des compositions/examens			Nombre d'élèves ayant réussi aux compositions/examens			Nombre total d'élèves ayant abandonné au cours de l'année		
	G	F	T	G	F	T	G	F	T	G	F	T
Petite section												
Grande section												
CP1												
CP2												
CE1												
CE2												
CM1												
CM2												
Total												

3. Fonctionnement de la cantine
Nombre de visite de l'inspecteur/Conseiller pédagogique dans l'année I_I_I Commentaires sur le fonctionnement de la cantine : _____ _____ _____

4. Certification

Bibliographie

- ALABI Féhint'owa Ami, *Femmes, travail et pratiques éducatives au Togo*, mémoire de maîtrise en sociologie, Université du Québec à Montréal, 2010.
- Banque mondiale, Project Information Document (PID) Concept Stage, 2011
- Banque mondiale, Implementation Completion Report (ICR) Review, 2018
- Groupe des Nations unies pour le développement, Développement des capacités - Note d'orientation complémentaire relative aux PNUAD, 2017
- PAM, Politique en matière d'alimentation scolaire, 2013
- PAM, Politique en matière de problématique hommes/femmes (2015-2010), 2015
- PAM, SPR 2016
- PAM, SPR 2017
- PAM, WFP Policy on Capacity Development – An Update on Implementation, 2009
- PASEC, Performances du système éducatif togolais – Compétences et facteurs de réussite au primaire, 2014
- NDABALISHYE Ildefonse, *Étude sur le développement et la pérennisation du programme d'alimentation scolaire au Togo*, mai 2016
- République du Togo, Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (2013 - 2017)
- République du Togo, Plan national de développement 2018 - 2022, 2018
- République du Togo, Plan sectoriel de l'éducation 2014 – 2025
- République du Togo, Programme national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire, 2016
- SABER Togo – Alimentation scolaire – Rapport 2012
- SABER Togo – Alimentation scolaire – Rapport 2016
- SNU, Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au Développement (2014-2018)
- SNU, Évaluation finale du programme conjoint « Communes du millénaire » au Togo, 2013

Liste des sigles et acronymes

ANADEB	Agence national d'appui au développement à la base
BP	Bureau pays
CGCS	Comité de gestion des cantines scolaires
ÉGAF	Égalité de genre et autonomisation des femmes
FAO	Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
MASPFA	Ministère de l'Action sociale, de la Promotion de la femme et de l'Alphabétisation
MDBAJEJ	Ministère du Développement à la base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des jeunes
MEPSFP	Ministère des Enseignements primaire, secondaire et de la Formation professionnelle
OEV	<i>Office of Evaluation</i> - Bureau d'évaluation du PAM
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONUSIDA	Programme commun des Nations unies sur le VIH/SIDA
PAM	Programme alimentaire mondial
PASEC	Programme d'analyse des systèmes éducatifs de la Conférence des ministres de l'Éducation des États et gouvernements de la francophonie
PD	Programme de développement
PNAS	Politique nationale d'alimentation scolaire
PNÉÉG	Politique nationale pour l'équité et l'égalité de genre du Togo
PNUAD	Plan-cadre des Nations unies pour l'aide au développement
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PTF	Partenaire technique et financier
RB	Révision budgétaire
SABER	Systèmes d'approche pour de meilleurs résultats de l'éducation – <i>Systems Approach for Better Education Results</i>
SPR	<i>Standard Projet Report</i> – Rapport annuel pays du PAM
S&E	Suivi et évaluation
TBS	Taux de brut de scolarisation
TdR	Termes de référence
UNICEF	Fonds des Nations unies pour l'enfance

Bureau du PAM au Togo
<https://www1.wfp.org/countries/togo>



Programme Alimentaire Mondial